



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Ester Prokopová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Ester Prokopová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců

CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY ÚKOLU:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam příloh

CÍLE, KTERÝCH MÁ BÝT DOSAŽENO:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

ZÁKLADNÍ LITERÁRNÍ PRAMENY:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978- 80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 31. 5. 2020

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ADZX, a. s. a následné vypracování návrhů změn. Základem je dotazníkové šetření zorganizované mezi zaměstnanci s cílem zjistit jejich názory na stávající systém odměňování a vypracovat návrh ke změnám vedoucím ke zvýšení motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům.

ABSTRACT

The bachelor's thesis is focused on the evaluation and remuneration of employees in the company ADZX, a. S. And the subsequent elaboration of proposals for changes. The basis is a questionnaire survey organized among employees in order to find out their views on the current remuneration system and develop a proposal for changes leading to increased employee motivation for higher performance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benefity, odměňování, mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel.

KEY WORDS

Benefits, remuneration, salary, employee, employer.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

Citace tištěné práce:

PROKOPOVÁ, Ester. *Systém odměňování zaměstnanců*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127755>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Citace elektronického zdroje:

PROKOPOVÁ, Ester. *Systém odměňování zaměstnanců* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127755>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31.5.2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné rady a ochotu při zpracování práce. Dále společnosti, která mi poskytla všechny potřebné informace k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1 Vymezení základních pojmů	13
1.1.1 Mzda.....	13
1.1.2 Odměna	14
1.2 Tvorba mzdového systému.....	14
1.3 Pojem motivace a její charakteristika	16
1.4 Motivace v kontextu s teoriemi	17
1.4.1 Teorie instrumentality.....	17
1.4.2 Teorie zaměřené na obsah	18
1.4.3 Teorie zaměřené na proces	19
1.5 Základní principy pracovní motivace	20
1.5.1 Vnitřní a vnější faktory motivace	20
1.5.2 Motivace hmotná a nehmotná.....	21
1.5.3 Motivace, spokojenost a nespokojenost.....	21
1.5.4 Motivace a úspěšnost	22
1.6 Firemní motivační nástroje	22
1.7 Motivace a zvyšování pracovního výkonu	24
1.7.1 Úloha manažera při řízení pracovního výkonu.....	24
1.7.2 Hodnocení pracovního výkonu a odměňování.....	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
2.1 Představení společnosti	29
2.2 Organizační struktura.....	30
2.3 Hospodaření společnosti	31
2.4 Zaměstnanci.....	32
2.5 Analýza současného stavu.....	35
2.6 Shrnutí šetření – spokojenost zaměstnanců s odměňováním	38
2.7 Diskuse.....	49
2.8 Spokojenost vedení se systémem odměňování.....	53

2.9	Vliv interních vlivů na systém odměňování.....	54
3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	57
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	65
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	66
	PŘÍLOHA.....	67

ÚVOD

V dnešní době se téma odměňování zaměstnanců stává stále více aktuálním, a to především díky tomu, že se v posledních několika desetiletích neustále mění a vyvíjí ekonomická situace, na kterou je nezbytné reagovat. Společnosti již dnes chápou, že právě lidské zdroje mohou být jejich největší konkurenční výhodou a správně nastavený systém odměňování zde může hrát rozhodující roli. Jelikož se jedná o práci s lidskými zdroji, neexistuje jedno správné řešení – názory na optimální formu, strategii i samotné cíle odměňování pracovníků jsou různé. V historii lze najít trendy na základě kterých lze sledovat postupný vývoj tohoto systému. Dříve byla nejběžnější formou odměny fixní mzda. S rostoucí snahou o zefektivnění pracovního výkonu začalo být zřejmé, že peníze jsou jen jedním z důvodů, proč lidé pracují a že motivací pro práci je podstatně více. Na scénu přichází i variabilní složky odměňování, které berou v úvahu psychologické faktory zaměstnance, jako je potřeba uznání, pochvaly, osobního ohodnocení či kariérního a osobního růstu. V současnosti se lze setkat s termínem výkonové odměňování – již z názvu je patrné, že celková výše mzdy je ovlivněna výkonem zaměstnance. Cílem je především získat kvalitní zaměstnance a zvýšit jejich výkonnost a produktivitu. Je to oboustranně výhodný systém, který umožňuje zaměstnanci vydělat si více než u konkurence, a zároveň zaměstnavateli snížit mzdové náklady, pokud zaměstnanec nedosáhne očekávaných výsledků. Dnes je již historií, že si zaměstnavatelé na pracovním pohovoru kladou požadavky a uchazeč se jen snaží za každou cenu „projít sítí“ a uspět. Nyní je situace mnohem více rovnocenná a často se stává, že uchazeč odmítne, poohlídí se po jiné, nebo si dokonce hledá lepší pracovní místo, i když je ve stávající práci více méně spokojen. Práci dnes mění výrazně více lidí než dříve, díky rekordně nízké nezaměstnanosti si lidé mohou dovolit mnohem více vybírat. Klíčovým důvodem pro rozhodnutí o změně zaměstnavatele bývá právě nevyhovující systém odměňování. Dnes, více než kdykoli dříve, je pro úspěch zaměstnavatele klíčovou schopností udržet si zaměstnance, a proto je důležité mít jasně formulovanou personální strategii, jejíž hlavní složkou je právě systém odměňování. Existuje mnoho způsobů, jak zvýšit spokojenost a pracovní motivaci zaměstnanců pomocí nejrozličnějších nástrojů a odměn. Žádný zaměstnavatel by neměl důležitost této problematiky podceňovat.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Představena bude akciová společnost ADZX s komplexním systémem odměňování. V práci jsou analyzovány všechny aspekty ovlivňující spokojenost zaměstnanců s odměnou za jimi odvedenou práci a jejich pracovní motivaci. Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti ADZX je položen do kontextu aktuálních trendů v systémech odměňování. Následně jsou vypracovány vlastní návrhy na změny pro společnost ADZX, týkající se zlepšení v těchto oblastech. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout změny v systému odměňování, které povedou ke stabilizaci zaměstnanců a dále k zajištění konkurenceschopnosti na trhu. Bakalářská práce má dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. Dílčím cílem teoretické části jsou aktuální trendy v oblasti systémů odměňování zaměstnanců a teoretické poznatky, které je možné následně uplatnit v praktické části.

Teoretická část je tvořena jednou hlavní kapitolou, která má tři podkapitoly, přičemž každá má další podkapitoly. První podkapitola teoretické části se zabývá pojmem motivace a jejími charakteristikami. Druhá podkapitola zahrnuje dělení na teorii instrumentality a dále na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Třetí podkapitola je zaměřena na problematiku základních principů pracovní motivace. Zabývá se vnitřními a vnějšími faktory. Motivací hmotnou a nehmotnou, motivací ve vztahu ke spokojenosti a nespokojenosti a motivací úspěšnou. Čtvrtá podkapitola obsahuje problematiku uplatňování firemních motivačních nástrojů.

Druhá kapitola je praktickou částí bakalářské práce. Její zpracování je zaměřeno v první podkapitole na představení společnosti, která je po dohodě a na požadavek vlastníka akciové společnosti anonymizována. Obsahem druhé podkapitoly je analýza současného stavu akciové společnosti se zaměřením na odměňování zaměstnanců. Jejím obsahem je kromě zjišťování názorů zaměstnanců a vlastníka společnosti na spokojenost se systémem odměňování zpracování výsledků kvantitativního šetření mezi zaměstnanci společnosti. Metodou kvantitativního šetření je dotazování formou písemného dotazníku, který byl předán všem zaměstnancům k vyplnění. Cílem dotazníku je získat obraz o systému odměňování ve společnosti z pohledu zaměstnanců, zkoumat jejich informovanost a spokojenost v této oblasti a zjistit jejich potřeby. V kapitole budou

získaná data dotazníku statisticky zpracována, provedena analýza a výsledek interpretován. V poslední kapitole jsou předloženy vlastní návrhy na zlepšení současné situace včetně zhodnocení nákladů a potenciálních výnosů.

Dílčí výzkumné cíle

Výzkumný cíl (VC 1). Zjistit, který faktor z uvedené nabídky považují respondenti za nejdůležitější při hodnocení odměňování. Výzkumný cíl (VC 2). Zjistit, zda odměňování za odvedenou práci je spravedlivé a odráží nasazení při výkonu práce. Výzkumný cíl (VC 3). Zjistit, zda nejistota v zaměstnání je hlavním faktorem, který respondenty nejvíce demotivuje.

Výzkumné otázky

H 1: Pro více než 55 % respondentů je nejdůležitějším faktorem pracovní pozice.

H 2: Více než 50 % respondentů je přesvědčeno, že odměňování za odvedenou práci je spravedlivé a odráží nasazení při výkonu práce.

H 3: Celkem 45 % respondentů je názoru, že hlavní příčinou demotivace není nízká mzda, ale nejistota v zaměstnání.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se zabývá systémem odměňování zaměstnanců v kontextu s pracovním výkonem a v souvislosti s tím motivací, která je významnou součástí celého procesu řízení lidských zdrojů a vede ke zvyšování produktivity práce.

1.1 Vymezení základních pojmů

1.1.1 Mzda

V obecné rovině je pojem mzda používán k označování odměny za práci ze závislé činnosti.

V užším slova smyslu k označení odměny za práci, kterou zaměstnanec vykonává u zaměstnavatele. Nárok na mzdu náleží zaměstnanci až po skutečném vykonání práce zadané zaměstnavatelem (Foot a Hook, 2002, s. 261). Mzda je zpravidla vyplácena v peněžním vyjádření, ale zákon připouští, že je možná varianta vyplatit ji v naturálních (ust. § 119 zákoníku práce). Povinností zaměstnavatele je uzavřít s uchazečem o zaměstnání, kterého si vybral, písemnou smlouvu, a to včetně mzdového výměru, který musí zaměstnanec obdržet v den nástupu do zaměstnání (Šubrt a kol., 2016, s. 99). Mzda náleží za práci zaměstnancům od tzv. podnikatelských subjektů. Mezi ně patří státní podniky, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a jiné právnické osoby definované jako obchodní společnosti. Stejně pravidlo platí když je zaměstnavatelem fyzická osoba, přichází do úvahy pouze mzda. Tou je např. základní mzda, osobní ohodnocení, různé prémie, příplatky, naturální mzda (Dauc.cz, 2009).

Zaručená mzda

Je definována v ust. § 112 zákoníku práce. Dle odst. 1 se jedná o zaručenou mzdu nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (§ 113 odst. 4 a § 136). Podle odst. 2 „nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy“. Důležité je, že „nejnižší úroveň zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úroveň zaručené mzdy.”

1.1.2 Odměna

Pojem odměna definoval Evropský soudní dvůr poměrně široce, když do ní zahrnul také důchodové zabezpečení, který závisí na zaměstnaneckém vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.¹ Podle Armtronga a Taylor (2015, s. 428) je stanovování peněžních odměn procesem, ve kterém musí nadřízení rozhodnout o výši peněžních odměn pro konkrétní zaměstnance, přičemž musí rozhodovat o dvou cílech. Jak sami podotýkají, cíle si často odporují. Jejich odůvodnění je následující. Zaměstnavatel na jedné straně musí být konkurenceschopný, aby lidé, kteří hledají nové zaměstnání, byli jeho činností zaujati, měli zájem ve společnosti pracovat a také tam zůstat. Nebo na druhé straně musí být zaměstnavatel uvnitř spravedlivý natolik, aby jím určené sazby peněžních odměn odrážely relace mezi jednotlivými činnostmi, které musí zaměstnanec vykonávat. Poté ale zaměstnavatel musí využívat tržní oceňování a hodnocení práce.

1.2 Tvorba mzdového systému

Je plně v kompetenci zaměstnavatele, který je ale povinen respektovat zákoník práce a další legislativu s tím související. Koubek (2004, s. 159) je názoru, že spravedlivé odměňování musí plnit dvě základní úlohy. Za prvé musí podněcovat zaměstnance k podávání co nejlepšího pracovního výkonu, motivovat je, zlepšovat jejich pracovní výkon, prohlubovat znalosti a dovednosti. Za druhé je nutné zaměstnance odměňovat spravedlivě za jejich kvalitní pracovní výkon, poskytovat jim uznání.

Podle Bláhy a kol. (2005, s. 155-179) je nutné respektovat vnější a vnitřní faktory, které na podnikání působí v různých obdobích různou intenzitou, přesto významně systém odměňování zaměstnanců ovlivňují. Vlivy rozdělili na vnější a vnitřní faktory.

Vnější faktory:

- Sociálně demografické faktory, např. aktuální demografická skladba obyvatelstva. Podnikatel sleduje, jaká je na trhu práce nabídka pracovních sil.

¹ Rozsudek ze dne 13. Května 1986. *Bilka-Kaufhans GmbH proti Karin Weber von Hartz*, 172/84, Recueil s. 1607, rozsudek ze dne 17. Května 1990, *Douglas Harvey Barber proti Gudardian Royal Exchange Assurance Group*, C-262/88, Recueil, s. I-1889.

- Ekonomické faktory. Manžeři sleují např. kvalifikační skladbu potenciálních zaměstnanců, chování konkurence.
- Technické a technologické faktory. Mění se charakter práce. Na zaměstnance jsou kladeny vyšší nároky, stoupají požadavky zaměstnavatele, aby se zaměstnanci novým trendům byli schopni přizpůsobit (Bláha a kol., 2005, s. 155-179).

Vnitřní faktory

- Strategie firmy. Podmínkou je vytváření správného pracovního prostředí a tzv. klima. Správně nastavená strategie vede k uspokojování potřeb zákazníků.
- Finanční situace zaměstnavatele–ovlivňuje mzdový systém, odměňování i motivaci zaměstnanců.
- Styl řízení. Úkolem je zajišťovat a chránit dobré partnerské vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Organizační kultura svým zaměřením podporuje a vede zaměstnance k orientaci na zákazníka.
- Technika a technologie – nutná je větší účast zaměstnanců při provádění změn technických a technologických (Bláha a kol., 2005, s. 155-179).

Systém odměňování se skládá z:

- Strategie odměňování definují dlouhodobou perspektivu společnosti, přičemž zahrnuje plánování při vytváření a realizace její politiky, využití praxe a postupů odměňování, které budou napomáhat k dosahování podnikatelských cílů.
- Politika odměňování svým zaměřením dává návod pro rozhodování managementu, jeho nutné kroky při plnění souboru odměňování.
- Praxe odměňování vytváří potřebné struktury tříd nebo stupňů včetně mzdových struktur, které jsou vhodné pro společnost.
- Procesy odměňování, včetně zajištění praktické stránky odměňování zaměstnanců.
- Postupy při odměňování pomáhající udržet systém odměňování včetně operativního fungování, které zaručí, že vynaložené finanční prostředky se budou do společnosti postupně vracet (Armstrong, 2009, s. 23).

1.3 Pojem motivace a její charakteristika

Pojem motivace není pojmem vzniklý v posledním desetiletí, ve kterém se stále častěji objevují slova jako světová globalizace, konkurenceschopnost a další. Lidé byli vždy motivováni k plnění různých cílů v zaměstnání, při domácím pracích, ve sportu apod. Pouze se o motivaci začalo více psát ve veřejném sektoru. Například Homola (1977, s. 12) již v tomto roce napsal, že se jedná především o psychickou záležitost, což lze snadno potvrdit pojmy jako např. snažení, přání, očekávání, zájem, žádost, cíl. Při postupu v analýze tohoto faktoru Nuttin (1984, s. 143) uvedl, že motivace je proces, který má hypotetický základ, že lidé se budou přístupem a také chováním sobě vlastním zaměřovat na splnění konkrétního cíle. Hartl a Hartlové (2010, s. 320), byli přesvědčeni, že ve způsobu motivace se projevuje každý jedinec, který má vlastní hierarchii hodnot včetně získaných zkušeností, schopností, a to včetně naučené dovednosti.

Také Plháková (2004, s. 319) vidí motivaci především jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“. Při porovnání s definicemi mnoha dalších autorů, které nelze pro rozsah teoretické části podrobněji prezentovat a analyzovat, její text vyznívá výrazně odborněji. Dokonce i další autor Forsyth (2009, s. 11-12) vyjadřuje svůj názor na motivaci pro lidi, kteří nemají ekonomické vzdělání jednodušeji, když napsal, že motivace je spojena s ostatními manažerskými aktivitami, s tím, co si lidé myslí o vlastní práci, jak o ní přemýšlejí. Jejich motivace tak je nedílnou součástí manažerské činnosti. Mnoho zkušeností prokázalo, že lidé, kteří mají vlastní motivaci, konkrétní cíl, mohou si splnit své zatím neuspokojené potřeby. V okamžiku, kdy člověk dosáhne s přispěním motivace určitého cíle, chce si splnit svůj další cíl. Mnozí psychologové tvrdí, že slovní uznání od nadřízeného, zvláště je-li vysloveno před kolektivem, znamená mnohdy pro pochváleného zaměstnance mnohem více než samotná finanční odměna.

V tabulce 1 jsou přehledně definovány jednotlivé teorie pracovní motivace, které vznikaly postupně již od roku 1911. Postupně se přidávali autoři s dalšími teoriemi, které vznikaly vždy na základě mnoha výzkumů jednotlivých autorů.

Tabulka 1 Přehled teorií pracovní motivace

ZAMĚŘENÍ TEORIE	NÁZEV TEORIE	AUTOR TEORIE
1. instrumentalita	teorie instrumentality	východisko Talyor 1911
2. Potřeby (obsah motivace)	hierarchie lidských potřeb	Maslow 1954
	teorie ERG	Alderfer 1972
	teorie manažerských potřeb	Mc Clelland 1961
	dvoufaktorová teorie	Herzberg 1957
3. Proces - očekávání	expektační teorie	Vroom 1964
Proces dosahování cílů	teorie cíle	Latham, Locke 1979
Proces - pocity spravedlnosti	teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams 1965

Tabulka 1 Přehled teorií pracovní motivace. Zdroj: KOCIANOVÁ, 2010, s. 27.

1.4 Motivace v kontextu s teoriemi

1.4.1 Teorie instrumentality

Zejména v médiích prezentované příspěvky potvrzují, že zaměstnavatelé stále častěji řeší, jak ještě efektivněji motivovat zaměstnance. Je nutné upřesnit, že se ale nejedná o problém, který by se stal cílem řešení posledních let, zaměstnavatelé ho řešili i dříve. Pouze nebylo k dispozici tolik veřejných informačních médií. Postupem let odborníci na tuto problematiku zpracovávali vlastní nové teorie. Je logické, že některé postupně zanikly, jiné se uplatňují i v současnosti. Teorií instrumentality, ale také dalšími, se např. zabýval Armstrong. Podle jeho názoru „*Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze*“ (Armstrong, 2007, s. 223). Neopomněl zdůraznit úlohu teorie zaměřené na obsah motivace, která se týká uspokojování potřeb, zároveň je identifikuje. Další – teorie zaměřené na obsah cílů či záměrně na psychologické procesy, které motivaci prokazatelně ovlivňují a mají souvislost s očekáváním (Armstrong, 2007, s. 221).

S teorií instrumentality Armstrong zmiňuje Taylora a jeho koncepci vědeckého řízení, která kladně hodnotí zejména vliv finanční stimulace. Pro člověka je nejdůležitějším předpokladem motivace k práci s tím, že podmínky, odměny a tresty budou přímo závislé na skutečném pracovním výkonu zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 223).

1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Důraz je kladen na definování cíle, u kterého je předpoklad, že bude možné definovat chybějící potřeby. Nejčastěji je prezentována *Maslowova teorie potřeb*. Z jejího tvrzení vyplývá poznání, že potřeby člověka jsou uspokojovány postupně. Dědina a Odcházal (2007, s. 66) postupně analyzovali devět potřeb, které zjistili. Alderfer vypracoval teorii, která je považována za opak teorie Maslowa. Alderferovi stačili pouze tři základní teorie potřeb. Existence zahrnující fyziologické potřeby a také potřebu bezpečí, za druhé vztah, zahrnující potřebu uznání a úcty, za třetí růst, který zahrnuje potřebu sebeúcty a sebeaktualizace. Alderfer zároveň je názoru, že tři základní teorie potřeb je možné vyžadovat ve stejném okamžiku (Kocianová, 2010, s. 66). McClellandova teorie manažerských potřeb je směřována na identifikaci rozdílů, které je možné najít v konkrétní motivaci jednotlivých osob. Jedná se o konkrétní vzorce motivace, které musí garantovat na základě vytvořených vzorců, aby zaměstnanci na všech stupních řízení odváděli požadovaný a efektivní pracovní výkon, prokázali své znalosti, schopnosti být v práci úspěšní. Druhým faktorem jsou zejména u manažerů na všech stupních projevy potřeby moci, kontroly nad podřízenými zaměstnanci, jejich řízení. Jedná se o vytváření dobrých sociálních, osobních vztahů s lidmi (Hospodářová, 2008, s. 103).

Přehlédnout nelze Herzbergův dvoufaktorový model. V počátku svého výzkumu tvrdil, že lidé nejsou schopni přesně určit a následně definovat podmínky, o kterých jsou přesvědčeni, že je uspokojují nebo neuspokojí. Výsledky výzkumu potvrdily, že tomu tak není, přání pracovníků se dělí na dvě skupiny. Armstrong svůj poznatek okomentoval slovy, že „*Jedna se týká jejich potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu*“ (Armstrong, 2007, s. 227). Je logické, že v této podobě jiní autoři model kritizovali. Zejména se nelíbila vybraná metoda pro výzkum. Kritizováno bylo, že závěry operovaly s výsledky z příliš malého vzorku respondentů. V důsledku toho nebylo možné nezpochybnitelně určit satisfaktory (motivační faktory, motivátory) a skutečné vytváření lepších podmínek pro zvýšení pracovního výkonu.

1.4.3 Teorie zaměřené na proces

Expektační teorie

Formuloval v roce 1964 Vroom. Kocianová (2010, s. 32) o této teorii uvedla, že motivace má pro člověka takový význam, jaký význam má pro něj dosažení cíle a jeho skutečné dosažení. Doplnila, že splněný cíl má pro každého člověka hodnotu. V praktické rovině to znamená, že zaměstnanci budou při pracovním výkonu motivováni za předpokladu informovanosti, budou vědět, že mezi pracovním výkonem a odměnou, kterou za práci obdrží, je použitelný vztah. Teprve potom uznají, že jejich potřeby byly uspokojeny. O čtyři roky později teorii rozvinuli Porter a Lawler (1968). Odvodili logický závěr, že větší hodnota odměn za odvedenou práci bude větší, čím tím větší pracovní úsilí zaměstnanci vyvinou ke splnění uložených úkolů (Armstrong, 2007, s. 225).

Teorie cíle

Zformulovali Latham a Locke. V podstatě závěry jejich teorie byly podobné jako u Portera a Lawrela. Jejich názor interpretovala Wagnerová (2008, s. 15): „*Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, existuje-li odezva (zpětná vazba na výkon)*“ (Teorie má rozhodující roli v procesu řízení pracovního výkonu. Ten je vždy propojen s cíli jednotlivce a organizace.

Teorie spravedlnosti/rovnováhy

Adams v roce 1963 vytvořil teorii vycházející z předpokladů, že lidé jsou k vyššímu pracovnímu výkonu lépe motivováni pokud se s nimi ude zacházet a jednat spravedlivě. V opačném případě motivace klesá, snižuje se pracovní výkon. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání tak, aby je bylo možné porovnávat (Adams, 1965, s. 267-269).

Teorie pozitivního posílení

Vychází z principů kauzality, také z poznání, že chování pracovníka reguluje druh odměny. Zabývá se zejména chováním, méně otázkou a zájmem zjistit, co se odehrává v nitru člověka. Teorie rozeznává tři základní pravidla: odměna za pozitivní chování pozitivní chování posiluje, trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje, v případě, že chybí odměna nebo trest, chování vyhasíná (Bělohlávek, 1996, s. 189).

1.5 Základní principy pracovní motivace

1.5.1 Vnitřní a vnější faktory motivace

Thomas Daigeler (2008, s. 64) konstatoval, že vnitřní motivace obsahuje motiv, který je schopen vyvolávat jednání konkrétní osoby. Vztahuje se bezprostředně k definovaným obsahům. Podle autora uvnitř motivace leží motiv, který působí na vznik jednání, přičemž se vztahuje k obsahu a cílům úkolu. Důležitý předpoklad pro vznik a uplatnění motivace radí, aby si každý pracovník zjistil to, co považuje za nejdůležitější. Teprve za těchto podmínek, pokud najde smysl mezi podnikovými cíli a vnitřními podněty, může vzniknout motivace.

Klasické faktory vnitřní motivace:

Obsahově atraktivní činnosti

Je nutné přijmout fakt, že na trhu práce lze se setkat s různými profesemi, dělnickými i technicko-hospodářskými. Pro zájemce o získání nové pracovní pozice bude možnost výběru atraktivních i méně atraktivních povolání (Daigeler, 2008, s. 52-53).

Odpovědnost

Management na všech stupních řízení musí nést odpovědnost za řízení procesů, které mu byly přiděleny v rámci pracovní pozice. K tomu pomáhají konkrétní udělené pravomoci, kompetence s tím, že při splnění požadovaných podmínek je možné kompetence předat jinému subjektu (Daigeler, 2008, s. 52-53).

Výkon

Je podáván zaměstnancem v kontextu s obsahem pracovní smlouvy, ve které jsou přesně definovány konkrétní pracovní úkoly. Nedílnou součástí je výše základní mzdy a dalších složek odměňování. Mimořádné odměny za nadstandarně odváděnou práci jsou v kompetenci nadřízeného (Daigeler, 2008, s. 53).

Vnější motivace

Podle názoru Daigelera (2008, s. 65) vnější motivace záleží zejména každém jednotlivém zaměstnanci, na tom, jak kvalitní práci na pracovišti odvádějí a jak je jejich vlastní práce uspokojuje. Intenzita uspokojení se zvyšuje např. při zjištění, že je nadřízení zařadili mezi kvalitní zaměstnance dobře plnící své pracovní povinnosti. Manažeři kladně hodnotí

zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat samostatně, jsou motivováni k rozvoji vlastních pracovních schopností, navíc jsou odhodláni dále se vzdělávat. Nelze opomenout druhou stránku, která se týká lidí, kteří bez ohledu na nárok na volno dále pracují natolik intenzivně, až dospěli do stadia tzv. vyhoření. V mnoha případech se lze setkat s tím, že lidé vykonávají mnoho let stereotypní práci. Časem si uvědomí, už je práce nebaví, že se do zaměstnání netěší, že jsou tzv. vyhořelí. Ztrácejí motivaci, v důsledku zdravotního stavu pracovní motivace postupně klesá (Urban, 2017, s. 15). Nový a Surynek (2006, s. 64) vyslovili myšlenku, že záleží na každém jedinci, na tom, jak je schopen si porovnat všechny hodnoty včetně jeho rozhodnutí, kterým dá přednost. Předpokladem je schopnost vybrat lepší možnost. Je ale nutné mít na vědomí, že také druhá možnost může mít lepší hodnoty než hodnoty následující.

1.5.2 Motivace hmotná a nehmotná

Maslow rozeznává motivaci vnitřní a vnější. Jeho názor je, že důležitá část motivace je založena na nehmotných faktorech, ke kterým patří právě faktory vnitřní a část faktorů vnějších. Mezi nehmotné motivační faktory patří např. pochvala, uznání, pracovat samostatně na základě projevené důvěry ze strany nadřízených. Všechny tyto faktory jsou pro zaměstnance důležité, protože uspokojují potřeby, které si za peníze koupit nemohou, např. seberealizace. Mezi hmotné faktory jsou zařazeny na prvním místě peníze, které zaměstnanec obdržel od svého zaměstnavatele za odvedenou práci. Díky penězům může zaměstnanec uspokojit základní životní potřeby. Platí pravidlo. Pokud zaměstnanec, který odvádí požadovaný pracovní výkon, je za kvalitu práce chválen nadřízenými, od kterých se ale nedočká zvýšení finanční odměny, svou motivaci bude postupně ztrácet. Urban to vysvětluje tím, že situace se vyvíjí v kontextu s klesající užitečností spotřebních statků, které může zaměstnanec získat výměnou za peníze, ale musí k tomu obětovat část svého volného času (Urban, 2017, s. 17).

1.5.3 Motivace, spokojenost a nespokojenost

V souvislosti s motivací je důležité věnovat pozornost motivačním faktorům. Již dříve jim věnoval pozornost americký psycholog Herzberger, který vycházel z toho, že některé motivační faktory zvyšují pracovní motivaci a v souvislosti s tím spokojenost. Motivátory jsou prostředkem, které Herzberger označil jako dvoufaktorové, rozdělené na

motivátory a na hygienické faktory. Motivátory jsou významné tím, že působením zvyšují svou motivaci k práci, pracují s vyšším nasazením. Hygienické faktory motivační účinek nemají. Týkají se pracovních podmínek, např. zhoršených pracovních i osobních vztahů na pracovištích, zejména s přímými nadřízenými, základní mzdy, zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji negativně působí zejména nespravedlivé hodnocení, odměňování, netransparentní politika organizace (Urban, 2017, s. 19). V pořadí druhým závěrem Herzbergerovy teorie je, že odstranění nespokojenosti zaměstnance nemusí nutně vést ke zvýšení motivace. Proto se často faktor stává výsledkem nedorozumění, vyhocení situace na pracovištích. Výsledkem poté často je, že i když se situace uklidní, motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu neroste. Za druhé: nespokojenost zaměstnanců nemusí vést k jejich motivaci (Urban, 2017, s. 20).

1.5.4 Motivace a úspěšnost

Motivace je úspěšnou tehdy, když se člověk naučí chápat postoje druhých. Když budou vytvářeny podmínky pro to, aby se dobře mohly formovat osobní i pracovní cíle, zaměstnancům bude svěřena určitá zodpovědnost, ale na druhé straně se dočkají od nadřízených projevů uznání a také odměn. Coates (1997, s. 231) napsal: „*Pokud vedle sebe postavíme firmu s motivovanými zaměstnanci a firmu s perfektní organizací, vždy zvítězí ta první. Motivovaní zaměstnanci, kteří pracují v sehraném týmu, dovedou snadno korigovat všechny organizační nedostatky*”. Cílem a úkolem managementu je zajistit kvalitní organizaci práce. Hlavním úkolem je, aby nechyběla motivace pracovníků. Zásadní podmínkou je, aby zaměstnanci byli informováni, jaké jsou jejich pracovní úkoly na jednotlivých pracovních pozicích, jak se budou na celkových úkolech firmy podílet, co jim jejich práce přinese osobně.

1.6 Firemní motivační nástroje

Mezi motivační nástroje lze zařadit:

- **Pochvala** – o ní Urban uvedl, že důležité je především zadání úkolu od vedoucího. Na něm záleží, zda zaměstnanec úkol přijme a jak kvalitně ho vykoná. Jasně a jednoznačně zadané úkoly zvyšují motivaci (Urban 2016).

- **Přenesení určitých kompetencí na zaměstnance** – proces delegování, tj. přenášení pravomocí na zaměstnance buď trvale nebo na omezený časový úsek nebo popř. zmocňování zaměstnanců na trvalý přenos rozhodování (Tureckiová, 2004, s. 29).
- **Vzdělávání zaměstnanců** – jedná se o získání nových profesních kompetencí, které je možné převést na zaměstnance, kteří mají prokazatelně schopnosti zvládnout náročnější pracovní pozici. Efektivně zvládají náročné funkce a role, které z jejich pracovní pozice vyplývají. Takovéto zaměstnance je možné po doplnění si požadovaného vzdělávání (kurzy apod.) pověřit motivačně vyšší pracovní funkcí (Tureckiová, 2004, s. 31).
- **Nepeněžní odměny** – vhodným způsobem doplňují uznání za nadstandardně odvedené pracovní výkony. Jsou zařazeny spíše mezi taktické odměny. Koubek (2007, s. 158) o nich prohlásil, že odměna nejsou jen peníze. Podle jeho názoru je nutné uvést, že: „*být spravedlivý k odměňování zaměstnanců ve firmě je jedním z nejdůležitějších faktů vytváření harmonických vztahů ve firmě*“. Podle Koubka (2011, s. 187) může firma poskytovat různé zaměstnanecké výhody, a to buď sociální povahy (např. penzijní připojištění) nebo výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity) nebo výhody mající vztah k práci (např. stravenky) nebo výhody spojené s postavením ve firmě (např. používání firemního).

Mnozí vedoucí pracovníci by mohli potvrdit, že motivovat zaměstnance není snadné. Ne proto, že by sami jako pověřený management nedokázali pro zaměstnavatele formulovat konkrétní opatření včetně souvisejících možných motivačních bonusů. Ale proto, že je mnohdy jen velmi obtížné přesvědčit zaměstnance, že je nutné plnit někdy úkoly, které vyplývají z nadstandardních situací, které nikdo nemohl předpokládat. Mnozí odborníci na toto téma uvádějí, že takovéto názory je nutné vždy očekávat, protože v kolektivu se scházejí lidé různých povah, vědomostí, s různou intenzitou odpovědnosti. Zároveň je nutné pro rovnováhu názoru doplnit, že většina zaměstnanců si uvědomuje svou odpovědnost za odvedenou práci, včetně nadstandardní a motivuje se k tomu, aby odvedla i nadstandardní pracovní výkon. Ochota k větší motivaci při plnění pracovních úkolů také vyplývá z manažerských schopností řídicího pracovníka, což se odráží v kvalitě pracovních vztahů a kvalitě pracovního ovzduší kolektivu, který řídí. Nelze

také nezmínit účinnost týmové práce. Kde pracuje dobrý tým, jsou prokazatelně lepší pracovní výsledky.

1.7 Motivace a zvyšování pracovního výkonu

1.7.1 Úloha manažera při řízení pracovního výkonu

Problematika motivace a jejího správného uplatnění je jednoznačně spojena s řízením pracovního výkonu. V minulosti byl proces dáván do souvislosti s řízením lidských zdrojů, nyní je nezbytnou funkcí řízení. Storey (1989) uvedl, že řízení lidských zdrojů je „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Doplnil, že se jedná především o zvláštní konstelaci přesvědčení a předpokladů, na druhé místo zařadil strategické podněty informací pro rozhodování o řízení lidí. Na třetím místě uvedl ústřední role liniových manažerů a na čtvrtém spoléhání se na podněty formující zaměstnanecké vztahy Kocianová (2010, s. 140) pod pojem řízení lidských zdrojů zařadila zaměstnance, způsoby přijímání do pracovního poměru a agendu, která je nezbytná od počátku vstupního pohovoru až po ukončení pracovního poměru.

Podobně definoval řízení lidských zdrojů Blažek (2014, s. 14-15). Na každou úroveň řízení umístil manažery podle jejich hierarchie. Na nejnižším stupni jsou manažeři první linie (low management), tj. lidé, kteří řídí pracovní procesy ve výrobních provozech, vedoucí oddělení apod., následuje střední management (middle management), má na starosti např. ekonomický úsek, technický úsek). Třetí skupinu tvoří vrcholoví manažeři (top management), který firmu řídí jako celek, koordinují všechny činnosti, za svou činnost odpovídají vlastníkům). Pozornost problematice řízení lidských zdrojů věnovali Armstrong a Taylor (2015, s. 392-393). Je nutné doplnit, že při prezentaci poznatků získaných podrobnými analýzami vlastních výzkumných šetření pro kvalitnější prezentace a porovnání zjištěných údajů využili poznatků Schielda (2007, s. 121-227). Na prvním místě Schield umístil nutnost kvalitní strategické komunikace, která musí být vedena způsobem, který zabezpečí kvalitní informovanost zaměstnanců. Dalším oprávněným požadavkem je zajištění průběžného vzdělávání zaměstnanců. Zejména kladl důraz na pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců včetně zajištění zpětné vazby, která je nedílnou součástí komunikace.

1.7.2 Hodnocení pracovního výkonu a odměňování

Odvádění kvalitního pracovního výkonu je spojeno s motivací zaměstnanců. Motivace je základním předpokladem a rozhodujícím faktorem k úspěchu firmy. Skutečnost si uvědomovali vlastníci firem již před desítkami let. Koubek (2011, blíže s. 169-184) konstatoval, že zkušenosti mnoha firem dokazují, že nejkvalitnější a nejefektivnější úlohu musí sehrát především personální management. Je subjektem, v jehož pravomoci je rozhodovat, kdo z uchazečů o zaměstnání je nejkvalitnější a v pracovním procesu má předpoklady plně obstát. Nehledě na to, že v současné době existuje mnoho firem, které mají zájem na dalším vzdělávání zaměstnanců. Nelze také opomenout na skutečnost, že za určitých předpokladů může dojít k demotivaci zaměstnanců. Tato situace je pro firmy i samotné zaměstnance nepříjemným okamžikem. Zkušenosti dokazují, že demotivace se nemusí dlouho v pracovním procesu projevit. V mnoha firmách se stává, že vlastníci a vedení nepříjemné problémy před zaměstnanci utajuje do doby, kdy už to možné utajit nelze, ale o to je následná situace horší.

Zaměstnavatelé od těchto zaměstnanců očekávají nadstandardní pracovní výkony, schopnost a efektivnost komunikace se zaměstnanci, umění vysvětlit jim cíle firmy, jaké přínosy se od zaměstnanců očekávají, ale také jak budou za odvedený pracovní výkon odměňováni. Prošková et al. (2014, s. 20) uvedli, že provedení změny ve složení týmů, které povedou k efektivnějším pracovním výkonům ve složení týmu, aby začal pracovat efektivněji, není snadné. Hodnocení pracovního výkonu každého zaměstnance je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Všechny firemní cíle je nutné projednat a následně zjišťovat, zda jim zaměstnanci rozumí, aby se mohli efektivně na jejich plnění podílet (Lojda, 2011, s. 36). Armstrong a Taylor (2015, s. 396-397) definovali, jak uvedli, dvanáct zlatých pravidel, jejichž účelem bylo zkoumat pracovní výkon. Postup je dle jejich názoru jednoznačný: *„Připravit se, postupovat podle jasné struktury, vytvořit správnou atmosféru, poskytnout dobrou zpětnou vazbu, produktivně využít čas, snažit se chválit, nechat zaměstnance mluvit co nejvíce, podporovat sebehodnocení, dále se zabývat pracovním výkonem, nikoli osobností zaměstnanců, analyzovat pracovní výkon, vyvarovat se neočekávané kritiky, dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit na následujícím období.“* Sami potvrdili, že není v pracovním procesu snadné motivovat zaměstnance, a to s odůvodněním, že hodnotit zaměstnance a jeho celkové pracovní chování je velmi obtížný a náročný proces. Vlastníci a management firmy z tohoto

důvodu vytvářejí klasifikace pracovního výkonu převedenou do standardní stupnice. S jejich pomocí management bez problémů odlišuje pracovníky, kteří podávají nadstandardní výkony od méně kvalitních, z tohoto následně vycházejí v návrzích na odměňování. Armstrong je názoru, že v této situaci jsou stále ještě velké rezervy (Armstrong, 2007, 87). Pracovní výkon zaměstnanců přímo ovlivňuje několik faktorů. Především je nutné dopředu naplánovat, co je cílem a úkolem podávaného pracovního výkonu. Na první fázi navazuje monitoring a hodnocení pracovního výkonu každého jednotlivce zvlášť. V případě, že nadřízený manažer zjistí jakékoli nedostatky, je povinen co nejdříve přijmout opatření na odstranění problémů a jeho následků. Na většině pracovišť nespolehají na tzv. roční hodnocení. Zejména ve výrobě je nutné hodnotit průběžně ve směnách každého zaměstnance. Po vyhodnocení zjištěných výsledků musí následovat domluva včetně uložení nového společného postupu tak, aby bylo možné v následujícím období splnit nové pracovní úkoly, cíle (Stýblo, 2014). Odborníci na problematiku řízení pracovního výkonu zdůrazňují, že srovnávat současné řízení výkonu s 90. lety 20. století. Za období třiceti let se značně části firem podařilo změnit přístupy v řízení výrobních a dalších procesů. Zejména pro porovnání uváděli řízení lidských zdrojů. Jsou přesvědčeni, že změna je výsledkem zvýšených požadavků na zaměstnance, aby se především naučili lépe reagovat na požadavky zaměstnavatelů (Stýblo, 2014).

1.8 Faktory ovlivňující podnikatelské prostředí

1.8.1 Vnitřní faktory

Jedná se o faktory, které společně s faktory externími ovlivňují komplexně celé podnikatelské prostředí. Patří mezi ně:

- Organizační struktura – celého podnikatelského subjektu, vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, konkrétní rozdělení pravomocí při řízení celé společnosti včetně řízení celého pracovního kolektivu.
- Definování cílů společnosti – tj. prognóza budoucího ekonomického vývoje, zejména zisku, opomenout nelze strategické cíle.
- Pracovní podmínky – tj. péče o zaměstnance, např. jejich další vzdělávání, bezpečnost při práci, dodržování pracovní doby, nadstandardní pracovní výkon správně umět ocenit apod.

- Nelze přehlédnout zdroje společnosti, v první řadě zejména lidský kapitál, tj. pracovníky bez ohledu na to, na které pracovní pozici jsou, zejména ze strany vedení umět správně tento lidský kapitál využívat. Velmi významné a ceněné jsou informace v celém komplexu, myšleno ve vztahu jako podpora obchodních a dalších aktivit. Velmi důležitá je péče o finanční zdroje pro financování činnosti a v neposlední řadě veškerý hmotný a nehmotný majetek (Barták, 2007).

Většina podnikajících subjektů rozlišuje firemní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje - vytváří předpoklady pro využití výsledků vědecko-technického pokroku (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 97).
- marketingové a distribuční faktory – jedná se o konkurenční struktura trhu, včetně stanovení jejich podílu na trhu, o cenovou strategii, kvalita produktů, efektivnost reklamy, informace zákazníků o podniku a jeho produktech apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 100).
- faktory výroby a její řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 101 až 102)
- faktory podnikových a pracovních zdrojů – jedná se zejména o image a prestiž podniku, účinnost jeho organizační struktury, pracovní klima, kulturu podniku a jejich soulad s firemní strategií, velikost podniku v rámci oboru (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 102 až 103).
- faktory finanční a rozpočtové – jedná se zejména o kvalitní posouzení tzv. finančního zdraví subjektu, dále o posouzení, zda managementem navrhovaná opatření pro budoucnost jsou správná a efektivní (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 103).

1.8.2 Vnější faktory

Při zkoumání vlivů makrookolí se nejčastěji využívá tzv. PEST analýza (z anglického Political, Economic, Social and Technological analysis). Jejím cílem je posoudit, jakým způsobem se vnější faktory mění v průběhu času. Součástí je analýza a vyhodnocení, jak se změny podílejí na vývoji vývoj a činnosti včetně stability podnikatelského subjektu (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 97). Jedná se o následující faktory:

- Politicko-právní faktory – zahrnují politickou orientaci vládní reprezentace, politiku zdanění, liberalizaci zahraničních vztahů, sociální politiku, legislativu týkající se podnikatelského sektoru, legislativu ochrany životního prostředí, pracovní právo, bezpečnost práce a další faktory.
- Ekonomické faktory – zahrnují vývoj hrubého domácího produktu, aktuální stav ekonomiky v kontextu s hospodářským cyklem, míru nezaměstnanosti apod.
- Sociálně-demografické faktory – zahrnují např. demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míru vzdělanosti, sociální legislativu, mobilitu pracovní síly.
- Technologické faktory – zahrnují např. vládní podporu vědy a techniky, trendy ve vývoji technologií, zvyklosti patentoprávní ochrany (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro získání podkladů bylo nutné oslovit podnikatelské subjekty, které by byly ochotny poskytnout informace o sobě a svých podnikatelských aktivitách pro potřeby studentské práce. Nebylo to vůbec snadné. Argumentem několika oslovených společností bylo, že studentské práce pro ně nejsou žádným přínosem. Po delším hledání ke spolupráci svolila jedna z oslovených akciových společností s podmínkou, že data budou anonymizována.

2.1 Představení společnosti

V roce 2001 založil vlastník společnost s ručením omezeným ještě s povinným vkladem 200 000 Kč. Začínal jako majitel s jednou pobočkou s pěti zaměstnanci, s úvěrem od banky ve výši 2 milionů korun. Svůj rodinný dům musel dát do zástavy bance, která mu úvěr poskytla. Dařilo se. Úvěr po dohodě s bankou předčasně zaplatil. V roce 2005 založil své pobočky ve třech krajích v České republice. Tehdy stále ještě jako společnost s ručením omezeným. Do hlavního pracovního poměru přijal 18 nových zaměstnanců, celkový počet zaměstnanců se zvýšil na 23. V souvislosti s legislativními úpravami, kdy dnem 1. ledna 2014 nabyly účinnosti tři nové zákony, tj. zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), se rozhodl založit akciovou společnost.

Vzhledem k tomu, že v následujících letech se společnosti dařilo, zisk rostl, vlastník se rozhodl společnost rozšířit. Prvním krokem bylo posílení pracovních týmů ve stávajících pobočkách, následným krokem odkoupení jiné společnosti. Jedním z důvodů také byla skutečnost, že společnost Microsoft začala na spotřebitelském trhu intenzivně prosazovat nový program Windows 10, což v počátku vyvolávalo u českých spotřebitelů, zejména v domácnostech velké rozpaky a jen nerady se vzdávaly starších typů, např. Windows 7 a Windows 8. Novému trendu se více začaly přizpůsobovat banky, větší a velké podnikatelské subjekty. V té době společnost zorganizovala marketingovou kampaň, připravila vlastní podnikatelský plán k této aktivitě a pro zájemce malý spotřebitelský manuál. To jí umožnilo stát se stálým spolupracovníkem mnoha podnikatelských subjektů.

	Identifikační údaje
Obchodní firma	Společnost ADZX, a. s.
Sídlo	Praha
IČ	123459721
Den zápisu	30. ledna 2014
Právní forma	Akciová společnost
Předmět činnosti	Ohlašovací činnosti volná - Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové
Rejstříkový soud	Městský soud v Praze
Spisová značka	CXX 2542
Základní kapitál	27 000 000 mil. Kč
Počet zaměstnanců	195
Zisk	198 425 630 Kč

Tabulka 2 Základní údaje o společnosti. Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentů společnosti

Společnost poskytuje zájemcům prodej a pronájem včetně implementace požadovaného software. V případě potřeby je schopna potřebný počítačový program rozmnožit. Protože si uvědomuje, že ne každý uživatel je schopen si ve složitějších situacích sám poradit, poskytuje poradenství v oblasti hardware a software včetně poradenství v oblasti komunikací a počítačových sítí. Zároveň na základě získaných zkušeností zpracovává data pomocí k tomu určených programů, zejména kompletní zpracování dat, služby pro vstup údajů, řízení a vedení činnosti zařízení na zpracování dat, případně jiným způsobem. Opět se jedná o činnosti, které mnozí zákazníci nejsou schopni vlastními silami zvládnout. Totéž se týká následujících činností. Je nutné si uvědomit, že většina pracovníků jiných subjektů jsou běžnými uživateli a složitější programy nejsou schopni ovládat. Příkladem jsou následující činnosti související s provozem databank (sestavení databáze, sběr dat, uložení dat, příprava počítačového záznamu pro požadované informace, výběr dat z databáze, odvírování software apod. Mnoha subjektům společnost zajišťuje webhosting a další související činnosti.

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura prošla během let výraznými změnami. Nejjednodušším systémem byly první roky podnikání, ve kterých vlastník společnosti s ručením omezeným byl zároveň jednatelem společnosti a jejím ředitelem. Bylo evidentní, že tento stav nebude

dlouho možný. To se projevilo při rozhodnutí, že se společnost s ručením omezeným bude transformovat na akciovou společnost. Zákony č. 90/2012 sb., zákon o obchodních korporacích a družstvech (ust. § 396 a násl.) a dále zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník daly možnost volby systému vnitřní organizace akciové společnosti, a to iž známou dualistickou strukturu společnosti nebo strukturu monistickou. Majitel původní společnosti s ručením omezeným dlouho zvažoval, kterou variantu zvolit. Rozhodl se pro monistický systém. V českých podmínkách je v důvodové zprávě k zákonu uvedeno, že u monistické struktury je statutárním orgánem statutární ředitel, u kterého je možnost kumulace funkce předsedy správní rady a statutárního ředitele a kontrolního orgánu. Stěžejní je správní rada. V podstatě to znamenalo, že zůstal zachován stávající systém řízení. U monistického systému je správní rada základním výkonným orgánem, ale může více zasahovat do řízení společnosti. Valná hromada má v obou systémech stejné kompetence. Vlastník využil ust. § 397 odst. 1 zákona o obchodních korporacích a změnil stanovy. Výhodou se tak stává řízení jednou osobou, což je vlastník společnosti.

2.3 Hospodaření společnosti

Sledování průběžného plnění hospodářských výsledků za jednotlivá čtvrtletí a následně celoroční je základní povinností především ekonomického úseku, který na základě rozhodnutí vlastníka zpracovává čtvrtletní pasporty. Vývoj celkových nákladů, výnosů a výsledků hospodaření každoročně narůstá v jednotlivých pobočkách, což se v důsledku odráží na celkových výsledcích společnosti. Srovnávat jednotlivá roční období jako celek by bylo proto zavádějící. Tabulka 3 dokladuje počet přibývajících zaměstnanců v souvislosti s rozšiřováním počtu nových poboček. S jejich počtem také samozřejmě rostla celková výkonnost společnosti. Zásadní problém, který se projevil po odkoupení dvou nových společností bylo, že každá z nich měla zcela odlišný přístup k výši mezd za pracovní výkon (mzdy byly nesrovnatelně nižší), jinak nastavené systémy odměňování apod. Vlastník společnosti dokonce zjistil, že v jedné z přebraných společností dokonce nebyly dodržovány výše odměn za pracovní pohotovosti apod. (zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělků). Nebylo prováděno ani pracovní hodnocení zaměstnanců. Ve své podstatě to znamenalo, že ekonomické

výsledky dvou posledně zakoupených společností v prvním roce společného podnikání výrazně snížily dříve stoupající výnosy. Celkové náklady oproti předcházejícímu období, kdy mateřská společnost podnikala sama, stouply o více než 259 %, naopak celkové výnosy pouze o 87 %. Ve své podstatě to znamenalo, že se společnosti jako celku nepodařilo zkvalitnit celkovou ekonomickou činnost. V druhém roce společného podnikání se již situace zlepšila. Náklady rostly pomaleji než výnosy – pouze o 21,4 %. Výnosy vzrostly o 101 %.

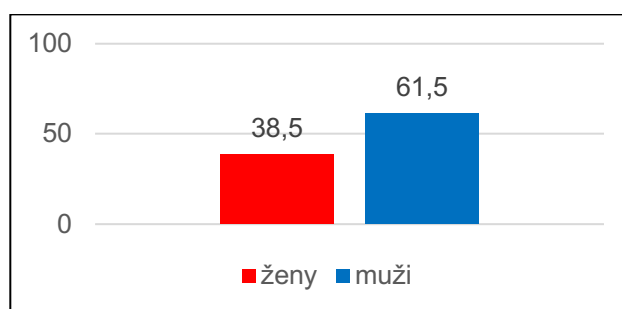
2.4 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců se s rozšiřující činností a vznikem nových poboček začal rychle rozrůstat. Důvodem byla skutečnost, že vlastník koupil jinou společnost se stejným podnikatelským programem jako má. Důvodem nebyla koupě zadlužené společnosti od jiného vlastníka, ale pouze po právní stránce ověřený fakt, že vlastník prodávající společnosti se rozhodl ze zdravotních důvodů vlastní podnikání ukončit. Veškeré povinné transakce se uskutečnily v souladu s legislativou. Z původních pěti zaměstnanců se počet zvýšil včetně poboček v krajích na celkový počet 195. Jednalo se o poměrně značný nárůst zaměstnanců. Administrativa s tím spojená byla zejména časově náročná. Jednalo se nejen o interní administrativu v rozrůstající se společnosti, ale také o nutnost přihlásit všechny nové zaměstnance v k sociálnímu a zdravotnímu pojištění včetně vybavení další administrativy určitých administrativních záležitostí v kontextu s legislativou. Přehled prezentuje tabulka 3.

2001	2005	2008	2011	2014	2016	2018	2020
5	23	38	46	79	98	135	195

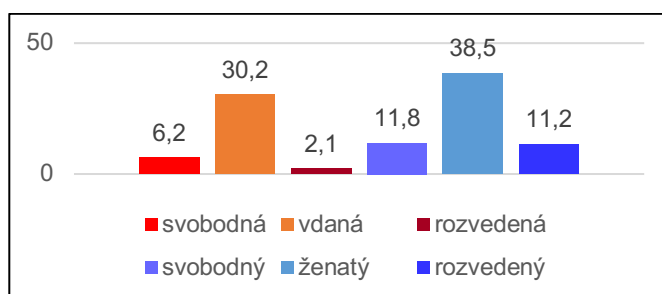
Tabulka 3 Počet zaměstnanců v letech 2001-2020. Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti

Tabulka 3 dokladuje nárůst počtu zaměstnanců ve společnosti. Nejrychlejší v nárůstu počtu zaměstnanců byl rok 2018 a rok 2020.



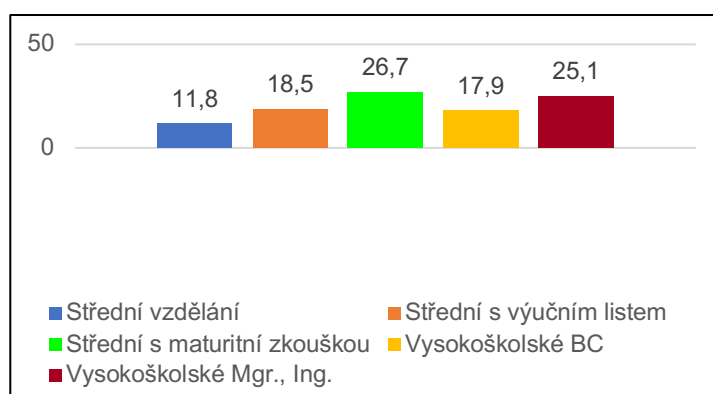
Graf 1 Počet zaměstnanců dle pohlaví v %. Zdroj: a. s.

Podle grafů 1 bylo ve společnosti v době sestavení přehledu celkem 195 zaměstnanců. Z toho bylo 75 žen (38,5 %) a 120 mužů (61,5 %).



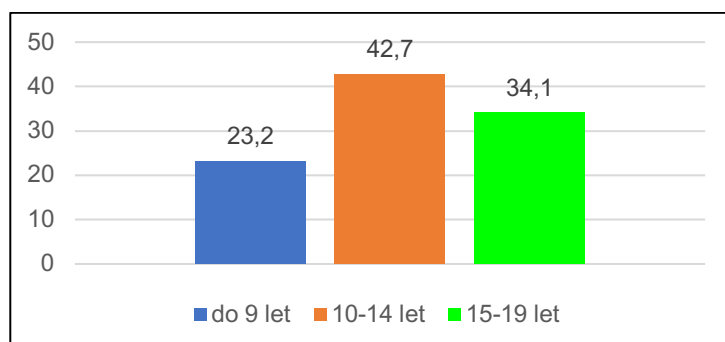
Graf 2 Rodinný stav v %. Zdroj: a. s.

U žen byl nejvyšší počet vdанých žen (59; 30,2 %) u mužů ženatí (75; 38,5 %).



Graf 3 Počet respondentů podle vzdělání v %. Zdroj: a. s.

Podle grafu 3 je nejpočetnější skupinou podle nejvýše dosaženého vzdělání skupina středoškoláků (52; 26,7 %), druhé místo zaujímá skupina vysokoškoláků Mgr. Ing. (49; 25,1 %), třetí skupina třetí s výučním listem (36; 18,5 %).



Graf 4 Délka pracovního poměru v roce 2020 v %. Zdroj: a. s.

Graf 4 prezentuje délku zaměstnání ve společnosti v roce 2020. Do 9 let je zaměstnáno (69; 23,2) osob. Vysoké procento je dáno příchodem nových zaměstnanců ze dvou koupených společností. Početně největší je skupina zaměstnaná 10-14 let (70; 42,7 %), třetí místo zaujímá skupina 56 zaměstnaná 15-19 let (34,1 %).

Rok	2011	2014	2016	2018
Počet zaměstnanců	46	79	98	135
Počet nemocných/rok	19	29	52	71
Procento nemocnosti	16,6	36,7	53,1	52,6
Počet zameškaných dnů	152	261	884	861

Tabulka 4 Počet nemocných 2011-2018. Zdroj: a. s.

Tabulka 3 prezentuje počet nemocných v letech 2011-2018. Počet nemocných se postupně zvyšoval po sloučení dalších dvou zakoupených společností. Dle lékařských diagnóz se jednalo převážně o chřipková onemocnění a několik menších operací.

K problematice fluktuace

Jedná se o poměr odchozích zaměstnanců v kontextu s celkovým počtem zaměstnanců ve společnosti. Do fluktuace se nezapočítávají přirozené odchody do důchodu, na mateřskou

dovolenou a také v případě, že se jedná o odchody zaměstnanců, které zaměstnavatel cíleně nabral pro určité období, aby pomohli splnit nečekaně navýšené úkoly.

Urbanová (2020) ve svém příspěvku uvedla, že mnohé studie argumentují faktem, že optimální míra fluktuace je 5-7 %. Ale v současné situaci je zdravá fluktuační míra ve výši od 10 do 15 %. Vždy záleží na velikosti firmy a také na situaci v ekonomice.

Celkový počet rozvázaných prac. Poměrů v roce

Míra fluktuace = -----

Průměrný počet zaměstnanců v roce

	rok 2011	2014	2016	2018
počet zaměstnanců	46	79	98	135
počet rozvázání prac. poměru	6	12	18	34
míra fluktuace	13,1	15,2	18,4	25,2

Tabulka 5 Míra fluktuace 2011-2018. Zdroj: a. s.

2.5 Analýza současného stavu

Úvodem je nutné uvést, že základním pravidlem majitele společnosti je, že si chce udržet a získávat kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonů a produktivity. Systém musí mít jednoduchou formu, aby byl srozumitelný pro vedoucí pracovníky a zaměstnance. Za další si vlastník uložil úkol hlídat si pečlivě nákladovou konkurenceschopnost a také rozpočtové možnosti společnosti. Uvědomuje si velmi dobře, že zejména v posledních letech roste v celé České republice tlak na zvyšování mezd (soukromý sektor) a platů (státní sektor). Tlak se nevyhýbá ani jeho společnosti. Výše základních mezd a s nimi souvisejících různých odměn za odvedený pracovní výkon a různých benefitů je závislá na dosažených ekonomických výsledcích.

Odměňování za vykonávanou práci se ve společnosti řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Za vykonanou práci je zaměstnanec odměňován dle pracovní smlouvy. K základnímu platu mu náleží v případě splnění všech pracovních povinností výkonová odměna. Zaměstnavatel interním předpisem určuje, za které pracovní činnosti je možné

zaměstnance odměňovat. Z tohoto důvodu definoval tři základní kritéria. Prvním je význam pracovní pozice, druhým je odvedený kvalitní pracovní výkon a třetím je stále prokazování úrovně znalostí při plnění vykonávané práce včetně navazujících dovedností. Je logické, že zpravidla jsou některé složky stejné u různých podnikatelských subjektů, odlišuje se pouze výše určených finančních prostředků. V prezentované společnosti vlastník využívá níže uvedené složky finančního ohodnocení. Kromě mezd zaměstnanci podle zásluh vyplývajících z pravidelných hodnocení jejich pracovní morálky mají nárok na nadtarifní složku mzdy v případě, že splní nadstandardně své pracovní povinnosti. Zásadně jsou hodnoceny pracovní výsledky po delším časovém období. Pokud zaměstnanec své pracovní povinnosti plní nedostatečně nebo dokonce špatně, jsou mu odměny ihned odebrány. Ve společnosti jsou dále vypláceny výkonové složky mzdy, které jsou ale přesně vázány na splnění předem stanovených úkolů a jejich kvality. Jedná se o takové úkoly, které může zaměstnanec v souladu se svým popisem práce dle pracovní smlouvy ovlivnit. S ohledem na výrobní program, jehož plnění se koná v prostorách, které jsou zdravotně nezávadné a společnost je má certifikované, nejsou mzdové příplatky vypláceny. Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány formou benefitů, o kterých jsou vždy včas informováni. Vždy ve druhém pololetí je s využitím interní sítě společnosti organizován malý průzkum, ve kterém zaměstnanci předkládají své návrhy na příští rok.

Pracovní pozice	Počet osob	Měsíční hrubá mzda	Výkonové odměny	Hrubá mzda celkem
Ekonom., obch., mark., pers. manažeři	4	75 000	4 800	79 800
Produktový manažer	10	65 000	4 200	69 200
Softwarový inženýr	24	56 700	3 900	60 600
Cloud specialista	30	56 100	3 700	59 800
Databázový analytik	20	42 400	3 200	45 600
Web designer	10	37 800	2 500	40 300
Technická podpora	28	35 400	2 100	37 500
Servisní technik	35	31 900	1 800	33 700
Účetní	7	31 700	1 800	33 500

THP pracovníci	27	26 000	1 500	27 500
----------------	----	--------	-------	--------

Tabulka 6 Přehled měsíční mzdy zaměstnanců. Zdroj: a. s.

K tabulce 6 je nutné uvést, že výkonové odměny jsou součástí měsíční mzdy. Od roku 2014 došlo ke změně v obchodním vedení společnosti. Činnost těchto osob je prováděna na základě smlouvy o výkonu funkce. Proto se příjem jednatele společnosti zdaňuje podle ust. § 6 zákona o daních z příjmu, podléhá také zdravotnímu a sociálnímu pojištění jako mzdy zaměstnanců.

Příspěvek zaměstnancům na důchodové a životní pojištění	1 600 Kč/měsíc
Příspěvek na zdravotní péči	600 Kč/měsíc
Celkem přímé benefity pro 195 zaměstnanců	5 148 000 Kč/rok

Tabulka 7 Přímé benefity pro zaměstnance v roce 2020. Zdroj: a. s.

Podle tabulky 7 se vlastník společnosti rozhodl v rámci benefitů pro rok 2020 vyčlenit z rozpočtu společnosti celkem 5 148 000 Kč na 1 rok.

Do nepřímých benefitů se vlastník rozhodl investovat následující finanční prostředky:

- 7 000 Kč/rok na aktivní dovolenou zaměstnance
- 4 000 Kč/rok jako příspěvek na rekreační aktivity typu wellness apod.
- 3 000 Kč/rok na nákup spotřební elektroniky

Uvedené částky jsou určeny pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti alespoň 2 roky.

Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 10 let, budou moci čerpat benefity až do výše 20 000 Kč/rok. Vlastník společnosti odsouhlasil další benefity pro zaměstnance, kteří mají snahu aktivně sportovat.

Další benefity nepřímé (vždy na jeden kalendářní rok) jsou bonus navíc pro všechny zaměstnance, kteří chtějí sportovat anebo vytvářet sportovní skupiny:

- Pronájem tenisových kurtů a kurtů pro volejbal a nohejbal 50 000 Kč
- Sportoviště – stadion pro atletiku 20 000 Kč
- Plocha zimního stadionu 15 000 Kč

- Bowling 10 000 Kč
- Teambuildingové akce 100 000 Kč

	Konkrétní benefit	Kč/rok
	Benefity přímé	5 148 000
	Benefity nepřímé	2 730 000
	Sportovní aktivity	95 000
	Teambuilding	100 000
Celkem	Finanční náklady na rok 2020	8 073 000

Tabulka 8 Celkový rozpočet na benefity zaměstnanců na rok 2020. Zdroj: a. s.

Tabulka 8 prezentuje výši finančních prostředků, které vlastník společnosti vyhradil na benefity. Jedná se o poměrně vysokou částku, ale zaměstnavatel benefity chápe jako významnou složku, s jejímž přispěním oceňuje kvalitu pracovní činnosti svých zaměstnanců.

2.6 Shrnutí šetření – spokojenost zaměstnanců s odměňováním

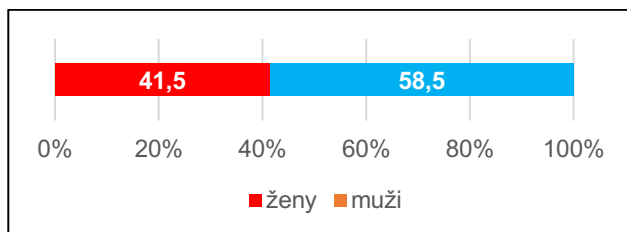
Po delším časovém úseku, který uplynul od posledního dotazníkového šetření v roce 2015, vlastník společnosti souhlasil se zorganizováním nového šetření. Všem 195 zaměstnancům byly dotazníky rozeslány intranetem. Aby bylo možné zpracovat další požadavky týkající se názorů zaměstnanců např. na problematiku odměňování, interních a externích vlivů na odměňování, byla zpracována a následně získána data s využitím dotazníků a konkrétních otázek v nich. Dotazník byl rozčleněn podle jednotlivých témat ke konkrétním souborům. Z počtu 195 zaměstnanců odevzdali dotazníky 164 respondenti, tj. 84,1 %. Statistické údaje dávají přehled o vzorku respondentů, kteří se rozhodli zúčastnit výzkumného šetření. S ohledem na fakt, že účast na kvantitativním šetření byla dobrovolná, nebyly příčiny neúčasti zjišťovány.

Pro zjištění potřebných údajů byly formulovány následující hypotézy:

H 1: Pro více než 55 % respondentů je nejdůležitějším faktorem pracovní pozice.

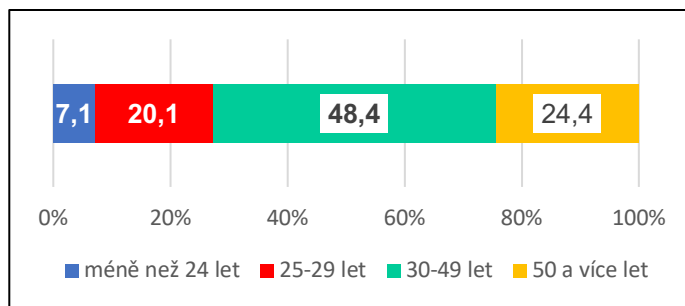
H 2: Více než 50 % respondentů je přesvědčeno, že odměňování za odvedenou práci je spravedlivé a odráží nasazení při výkonu práce.

H 3: Celkem 45 % respondentů je názoru, že hlavní příčinou demotivace není nízká mzda, ale nejistota v zaměstnání.



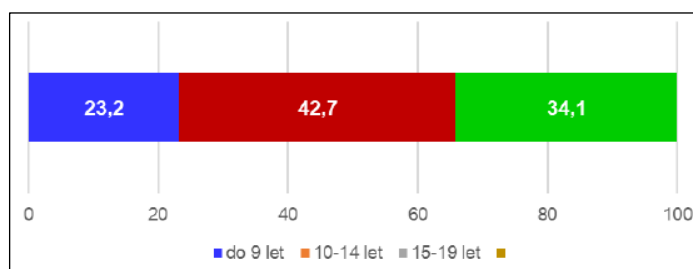
Graf 5 Pohlaví respondentů v %. Zdroj: a. s.

Graf 5 znázorňuje procentuální rozložení respondentů. Z celkového počtu 164 osob bylo žen (68; 41,5 %), mužů (96; 58,5 %).



Graf 6 Věkové složení respondentů v %. Zdroj: a. s.

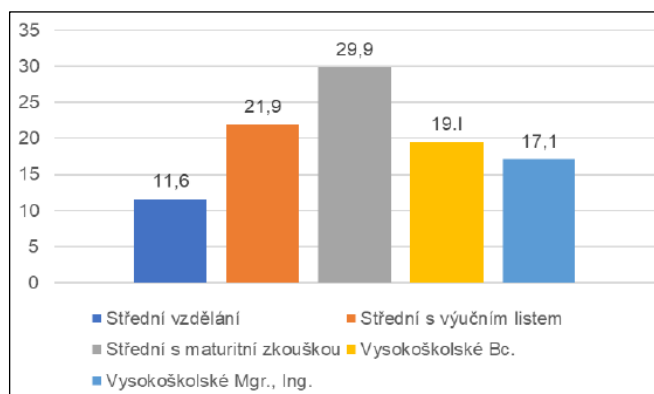
Podle grafu 6 byla nejpočetnější věková skupina respondentů 30-49 let (89; 48,4 %), následovaná skupinou 50 a více let (45; 24,4 %). Třetí místo zaujala skupina 25-29 let (37; 20,4 %).



Graf 7 Doba zaměstnání ve společnosti v %. Zdroj: a. s.

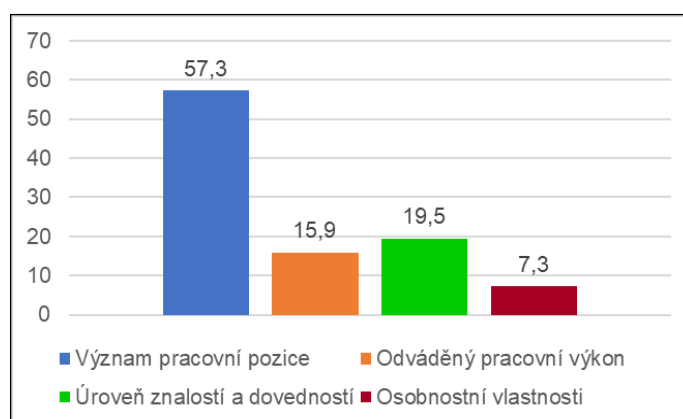
Graf 7 prezentuje výsledky doby zaměstnání ve společnosti. První místo patří zaměstnancům s odpracovanou dobou 10-14 let (70; 42,7 %), druhé zaujala skupina

zaměstnanců s dobou 15-19 let (56; 34,1 %) a třetí zaměstnanci, kteří odpracovali dobu do 9 let (38; 23,2 %).



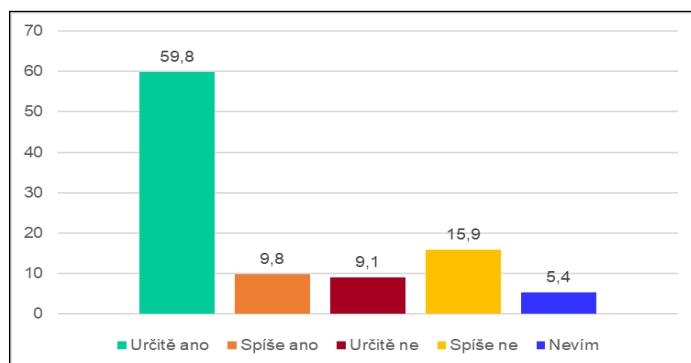
Graf 8 Nejvyšší dokončené vzdělání v %. Zdroj: a. s.

Podle grafu 8 nejvyššího vzdělání dosáhli respondenti se středním vzděláním s maturitní zkouškou (49; 29,9 %), druhé místo respondenti s výučním listem (36; 21,9 %), třetí místo respondenti s vysokoškolským vzděláním Bc. (32; 19,1 %).



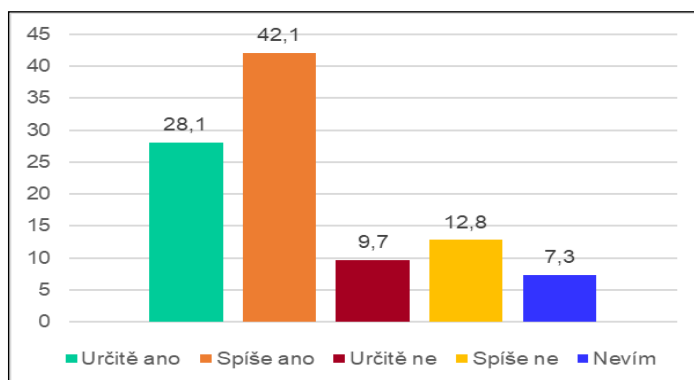
Graf 9 Nejdůležitější faktor při hodnocení systému odměňování v %. Zdroj: a. s.

Na otázku z grafu 9, který faktor při hodnocení systému odměňování považují respondenti za nejdůležitější, na první pozici zařadili faktor významu pracovní pozice (94; 57,3 %). Druhé místo patří úrovni znalostí a dovedností (32; 19,5 %) a třetí faktor odváděného pracovního výkonu (26; 15,9 %).



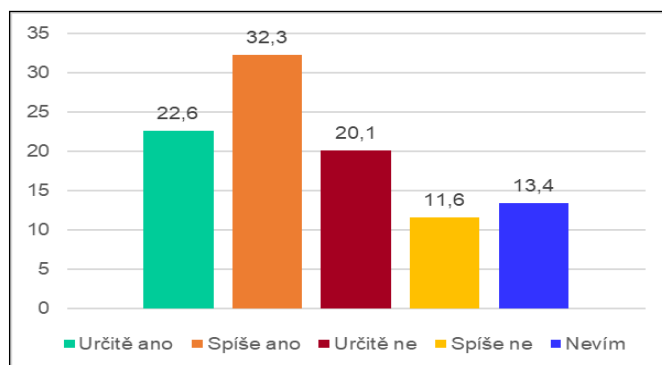
Graf 10 Hodnocení zaměstnanců dle skutečného pracovního výkonu v %. Zdroj: a. s.

Graf 10 navazuje na faktory mající souvislost se mzdovým systémem a hodnocením podle skutečně odvedeného pracovního výkonu. Celkem 98 (59,8 %) respondentů bylo názoru, že je jejich přímí nadřízení určitě hodnotili podle skutečně odvedeného pracovního výkonu. Druhou pozici obadila skupina respondentů, kteří se domnívají, že je nadřízení spíše nehodnotili podle jejich skutečného pracovního výkonu (26; 15,9 %). Třetí místo náleží respondentům, kteří uvedli, že je jejich nadřízení spíše hodnotili podle jejich odvedeného pracovního výkonu (16; 9,8 %).



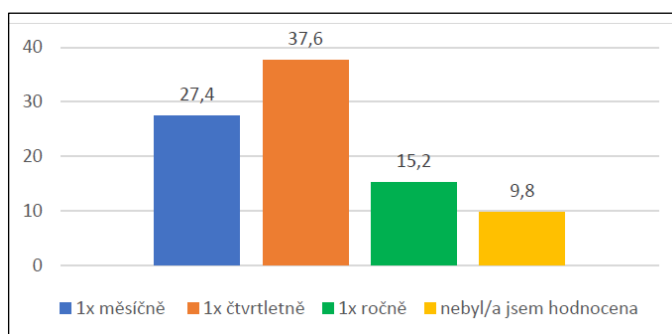
Graf 11 Spokojenost zaměstnanců s principy odměňování v %. Zdroj: a. s.

Graf 11 je zaměřen na zjištění názorů respondentů, zda jsou spokojeni s principy odměňování, které uplatňuje společnost, ve které jsou zaměstnání. První pozici zaujala skupina respondentů, která uvedla, že jsou spíše spokojeni (69; 42,1 %). Druhou pozici skupina, která vyjádřila jednoznačně přesvědčení, že je určitě spokojena (46; 27,1 %), třetí pozici skupina respondentů s názorem, že spíše nejsou spokojeni s principy odměňování (21; 12,8 %).



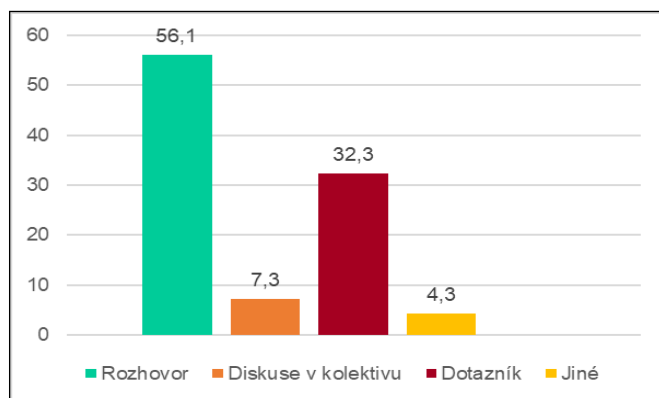
Graf 12 Názory na spravedlnost hodnocení pracovního výkonu v %. Zdroj: a. s.

Podle grafu 12 respondenti odpovídali na otázku, zda souhlasí s názorem, že společnost hodnotí jejich pracovní výkon spravedlivě. První pozici obsadily odpovědi, že spíše ano společnost hodnotí spravedlivě pracovní výkony zaměstnanců (43; 32,3 %). Druhou pozici získali respondenti se svým tvrzením, že společnost určitě spravedlivě hodnotí pracovní výkony zaměstnanců (37; 22,6 %). Třetí místo náleží skupině s názorem, že společnost určitě nehodnotí spravedlivě pracovní výkony zaměstnanců (33; 20,1 %).



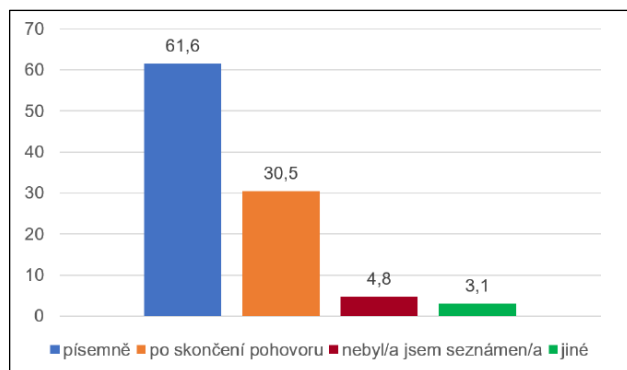
Graf 13 Četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v %. Zdroj: a. s.

Graf 13 znázorňuje četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Z počtu 164 respondentů uvedlo (78; 47,6 %), že jejich pracovní výkony hodnotí nadřízení pravidelně jednou za čtvrtletí. Druhou pozici zaujala skupina respondentů (45; 27,4 %), kteří jsou hodnoceni pravidelně jednou měsíčně na pracovních poradách. Třetí místo skupina (25; 15,2 %), která je hodnocena pouze jednou ročně.



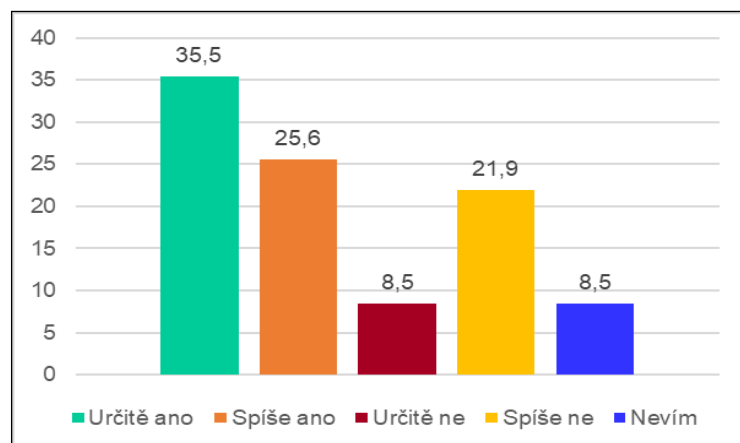
Graf 14 Forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v %. Zdroj: a. s.

Graf 14 dává odpověď na otázku, která forma se při hodnocení nejvíce uplatňuje. První místo patří odpovědím respondentů (92; 56,1 %), kteří uvedli, že rozhovory, druhé místo patří vyjádření názorů respondentů s využitím dotazníku společnosti (53; 32,3 %), třetí místo diskusi v kolektivu (12; 7,3 %).



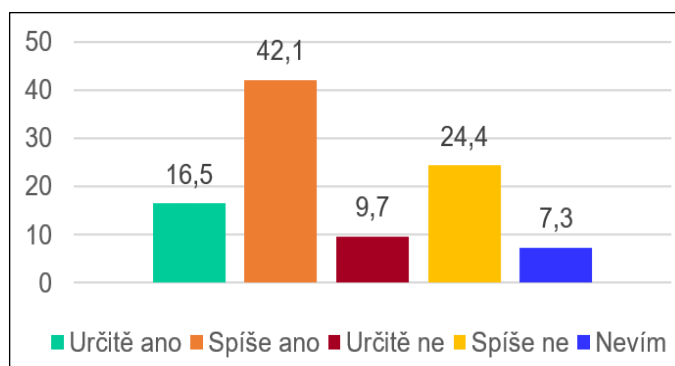
Graf 15 Výsledky hodnocení zaměstnanců v %. Zdroj: a. s.

Podle výsledků grafu 15 je nejvíce uplatňovaným způsobem seznámení s výsledky rozhovorů se zaměstnanci písemné hodnocení (101; 61,6 %). Druhé místo patří zaměstnancům, kteří uvedli, že byli s hodnocením kvality jejich pracovního výkonu seznámeni ihned po skončení pohovoru (50; 30,5 %). Třetí místo zaujali respondenti, kteří tvrdili, že s výsledky hodnocení nebyli vůbec seznámeni (8; 4,8 %).



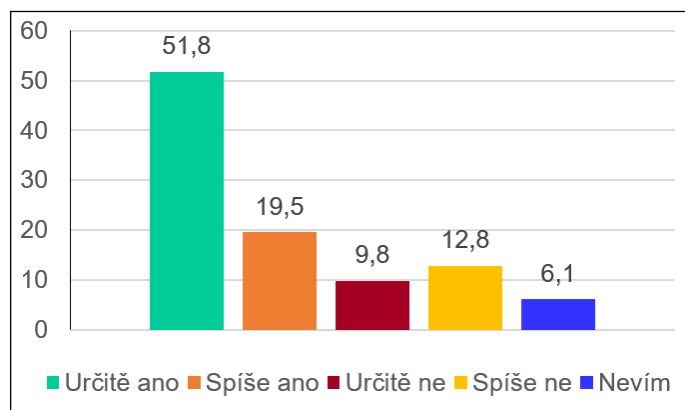
Graf 16 Pochvala zaměstnavatele na práci zaměstnance v %. Zdroj: a. s.

Graf 16 prezentuje výsledky zjištění názorů zaměstnanců na ocenění své práce. Zda zaměstnavatelé pochválili zaměstnance za poslední měsíc za jeho pracovní výkon, zazněly následující odpovědi. Celkem (58; 35,5 %) respondentů uvedlo, že určitě byli pochváleni, druhé respondenti (42; 25,6 %) si nebyli jisti, jejich odpověď zněla, že byli spíše pochváleni. Třetí jsou respondenti (36; 21,9 %), kteří uvedli, že si myslí, že se jim pochvaly od zaměstnavatele spíše nedostalo.



Graf 17 Vliv atmosféry na pracovišti na pracovní výkon zaměstnance v %. Zdroj: a. s.

Podle grafu 17 pro zaměstnance je pro jejich každodenní pracovní výkon velmi podstatná kvalitní atmosféra na pracovišti. Na otázku, zda pracovní atmosféra na pracovišti ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance, zazněly následující odpovědi. Pro 69 (42,1 %) zaměstnanců je pracovní atmosféra spíše podstatná, pro dalších (40; 24,4 %) spíše není podstatná, pro dalších (27; 16,5 %) je určitě podstatná.

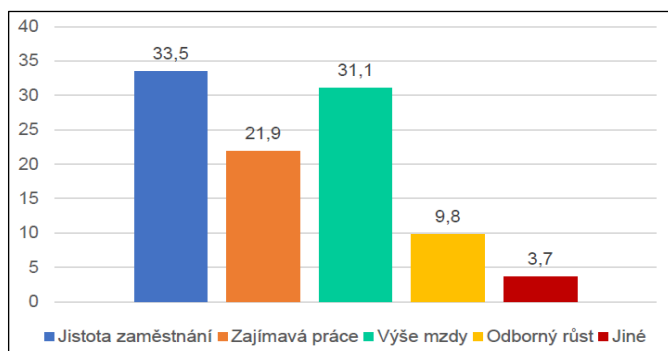


Graf 18 Soulad mezi výkonávanou prací a finančním ohodnocením v %. Zdroj: a. s.

Soulad mezi výkonávanou prací a finančním ohodnocením zaměstnanců deklaruje graf 18. Z celkového počtu 164 respondentů uvedlo (85; 51,8 %), že soulad mezi nimi určitě existuje. Druhá skupina respondentů (32; 19,5 %) uvedla, že soulad spíše existuje. Třetí získala skupina respondentů (21; 12,8 %), která byla názoru, že soulad spíše neexistuje.

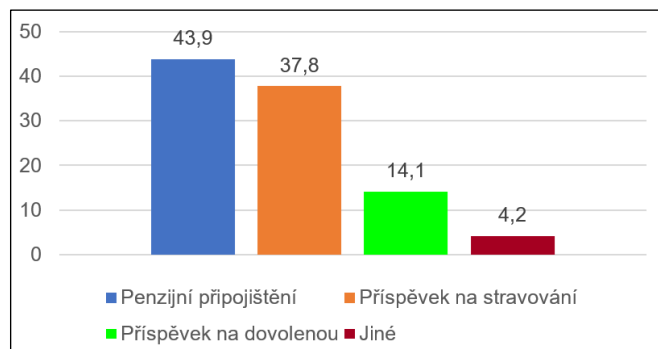
Motivace a demotivace

Motivace a demotivace jsou dva faktory, kterými se zabývají manažeři ve většině podnikatelských subjektů. Následují tři grafy prezentující výsledky týkající se motivace a demotivace zaměstnanců ve společnosti. Graf 15 uvádí výsledky odpovědí respondentů, který motivátor považují za nejdůležitější. První místo zaujal respondenti, kteří spoléhají na jistotu zaměstnání (55; 33,5 %), druhé respondenti, kteří považují za nejdůležitější motivátor pro ně výši mzdy (51; 31,1 %), třetí respondenti, kteří preferovali faktor zajímavé práce (36; 21,9 %).

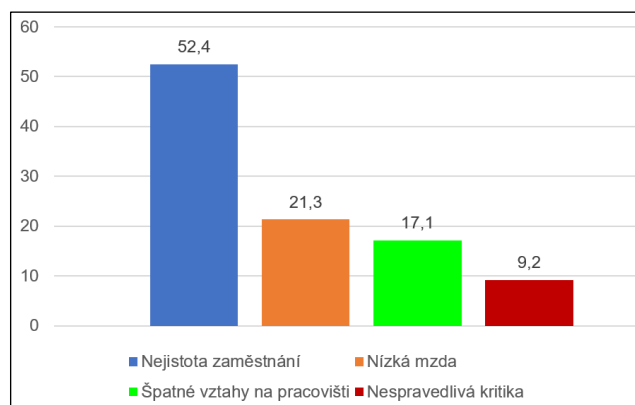


Graf 19 Nejdůležitější motivátor pro zaměstnance v %. Zdroj: a. s.

Graf 19 dokladuje, že první místo patří penzijnímu připojištění (72; 43,9 %), druhé místo příspěvku na stravování (62; 37,8 %), třetí místo benefitu příspěvek na dovolenou (23; 14,1 %).



Graf 20 Nejvíce vyžadovaný zaměstnanecký benefit v %. Zdroj: a. s.

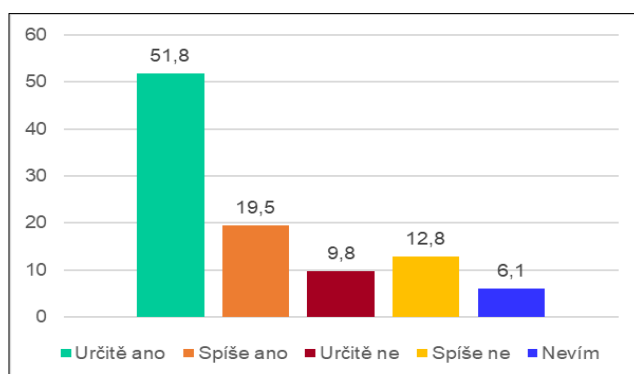


Graf 21 Nejvíce demotivující faktor pro zaměstnance v %. Zdroj: a. s.

Graf 21 prezentuje výsledky názorů respondentů na to, který benefit považují za demotivující. Jako nejvíce demotivující respondenti určili faktor nejistoty zaměstnání (86; 52,4 %), druhé místo patří nízké mzdě (35; 21,3 %) a třetí špatným vztahům na pracovišti (29; 17,1 %).

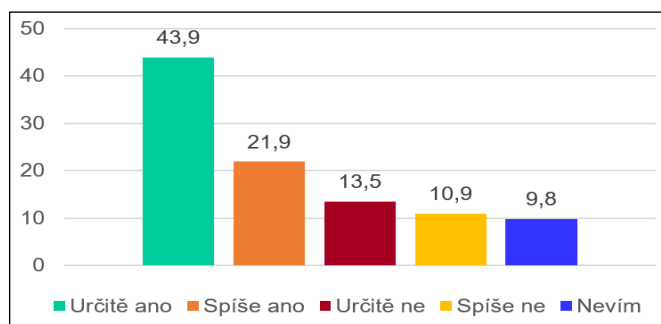
Spokojenost v zaměstnání

Následující výsledky grafů vycházejí z odpovědí respondentů na otázky v dotazníku.



Graf 22 Spokojenost s možností kariérního postupu v %. Zdroj: a. s.

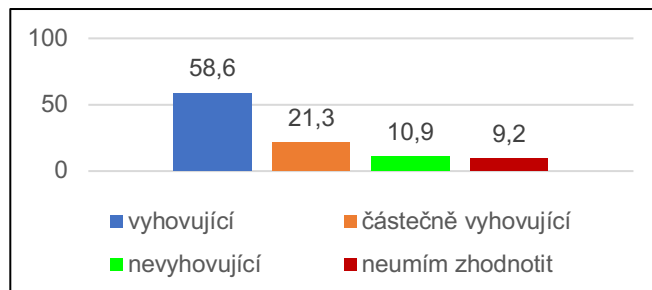
Graf 22 prezentuje odpovědi na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s možnostmi kariérního postupu, které jim společnost nabízí. První místo respondenti obadili odpověď, že jsou určitě spokojeni (85; 51,8 %). Další respondenti (32; 19,5 %) uvedli, že jsou spíše spokojeni, třetí uvedli že spíše nejsou spokojeni (21; 12,87 %).



Graf 23 Možnost rozvíjení profesních schopností v %. Zdroj: a. s.

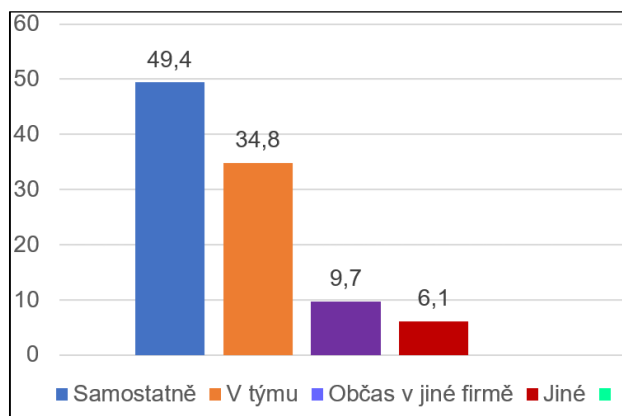
Na otázku, zda jim společnost umožňuje rozvíjet v zaměstnání jejich profesní schopnosti, odpověděli respondenti v grafu 23 následovně: Celkem (72; 43,9 %) uvedli, že určitě

mají možnost rozvíjet své pracovní schopnosti. Skupina na druhém místě potvrdila, že spíše mají možnosti (36; 21,9 %) . Třetí místo obsadila skupina, která potvrdila, že určitě nemá možnosti rozvíjet své schopnosti (22; 13,5 %).



Graf 24 Hodnocení prostředí společnosti zaměstnanci v %. Zdroj: a. s.

Na otázku, jak vnímají, a tedy hodnotí prostředí ve společnosti, zazněly následující odpovědi – graf 24. Celkem (96; 58,6 %) respondentů ho hodnotí jako vyhovující, druhé místo patří respondentům hodnotícím ho jako částečně vyhovující (35; 21,3 %). Skupina v třetím pořadí uvedla, že prostředí je pro ně nevyhovující (18; 10,9 %).

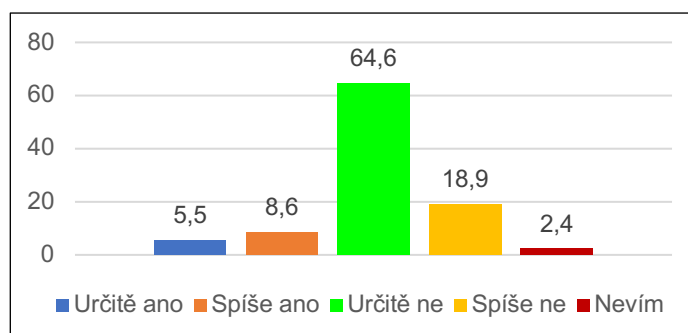


Graf 25 Způsob vykonávání vlastní činnosti v %. Zdroj: a. s.

Graf 25 nabízel respondentům nabídku na otázku, zda pracují samostatně nebo v týmu apod. První míst zaujali respondenti, kteří ve společnosti jako zaměstnanci pracují

samostatně (81; 49,4 %). Druhá je skupina respondentů (57; 34,8 %), která uvedla, že pracuje v týmu a třetí skupina, která uvedla, že pracují občas v cizím subjektu (16; 9,7 %). Poznámka: jedná se o zaměstnance, kteří v rámci poskytování nových produktů společnosti a s tím spojených služeb pracují často několik dní mimo vlastní společnost.

Graf 26 Rozhodnutí o volbě zaměstnání v jiné společnosti v %



Graf 26 Rozhodnutí o volbě zaměstnání v jiné společnosti v %. Zdroj: a. s.

Otázka 26 byla svými výsledky zajímavá především pro vlastníka. Respondenti odpovídali na otázku zda neuvažovali nebo neuvažují o odchodu ze společnosti. Celkem (106; 64,6 %) respondentů uvedlo, že o odchodu ze společnosti rozhodně neuvažují. Dalších (31; 18,9 %) spíše o odchodu neuvažují. Spíše ano uvažuje o odchodu (14; 8,6 %), určitě ano pouze (9; 5,5 %).

Pro lepší přehlednost budou nejprve vyhodnoceny hypotézy.

První hypotéza: Pro více než 55 % respondentů je nejdůležitějším faktorem význam pracovní pozice. Odpověď daly výsledky znázorněné v grafu 9. Významu pracovní pozice dali 94 respondenti první místo s 57,3 9 %. Proto je možné hypotézu potvrdit.

Druhá hypotéza: Víc než 50 % respondentů je přesvědčeno, že odměňování za práci je spravedlivé a odráží nasazení při výkonu práce. Odpověď na hypotézu byla uvedena v grafu 10. Celkem 98 respondentů, tj. 59,8 % bylo názoru, že je jejich přímí nadřízení určitě hodnotili podle skutečně odvedeného pracovního výkonu. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že se hypotéza potvrdila.

Třetí hypotéza: Celkem 45 % respondentů je názoru, že hlavní příčinou demotivace není nízká mzda, ale nejistota v zaměstnání. Odpověď pro hypotézu byla shrnuta v grafu 21.

Jako nejvíce demotivující 86 respondentů určilo faktor nejistoty zaměstnání (52,4 %). Hypotéza se potvrdila.

2.7 Diskuse

První oblastí, na kterou respondenti odpovídali, byl systém odměňování. Graf 11 je prezentoval výsledky názorů respondentů, zda jsou spokojeni s principy odměňování, které uplatňuje společnost, ve které jsou zaměstnání. Otázky odměňování jsou vždy otázkami do určité míry citlivé. Zaměstnavatel vychází ze svých finančních možností, které jsou limitovány jeho vytvořeným ziskem. Většina zaměstnanců naopak má tendenci porovnávat výši své mzdy s ostatními zaměstnanci, mnohdy také s výší mezd ve stejném odvětví u jiných firem stejného oboru. Za třetí, v praktické podobě nelze očekávat, že zaměstnanci budou vždy spokojeni. Na první pozici proto byli respondenti, kteří uvedli, že jsou spíše spokojeni (69; 42,1 %). Na druhé pozici byla skupina, která vyjádřila jednoznačně přesvědčení, že je určitě spokojena (46; 27,1 %). V konečném výsledku, přestože nelze míchat dohromady dvě rozdílné odpovědi, lze konstatovat, že zaměstnanci ve společnosti jsou s výší mezd za vykonanou práci spokojeni.

Podle grafu 12 respondenti odpovídali na otázku, zda souhlasí s názorem, že společnost hodnotí jejich pracovní výkon spravedlivě. Otázka navazovala na předcházející. Graf 12 potvrdil, že na první pozici zazněly odpovědi respondentů, že spíše ano společnost hodnotí spravedlivě pracovní výkony zaměstnanců (43; 32,3 %), což je cca jedna třetina. Na druhé pozici respondenti vyslovili názor, že společnost určitě spravedlivě hodnotí jejich pracovní výkony (37; 22,6 %), což s přihlédnutím k počtu odpovědí v první skupině je pouze nepatrný rozdíl. Pokud se teoreticky sečtou dvě různé odpovědi respondentů, byly jejich odpovědi pro zaměstnavatele příznivé s mírným náskokem nad 50 %.

Graf 13 znázorňuje četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Z počtu 164 respondentů uvedlo (78; 47,6 %), že jejich pracovní výkony hodnotí nadřazení pravidelně jednou za čtvrtletí. Na druhém místě je skupina respondentů (45; 27,4 %), kteří jsou hodnoceni pravidelně jednou měsíčně na pracovních poradách. Zkušenosti mnoha jiných firem dokazují, že četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je rozdílná. V grafu byly uvedeny pouze základní možnosti. Na některých pracovištích jsou pořádány

pravidelné týdenní porady, na kterých je vždy hodnocen uplynulý týden. Záleží na rozhodnutí jednotlivých manažerů na jim svěřených úsecích.

Graf 10 prezentoval odpověď na otázku, která forma se při hodnocení zaměstnanců se nejvíce uplatňuje. Na prvním místě jsou odpovědi respondentů (92; 56,1 %), že rozhovory. Na druhém místě vyjádření názorů respondentů s využitím dotazníku společnosti (53; 32,3 %). Převažující formou jsou tedy rozhovory. To svědčí o faktu, že se ve společnosti často diskutuje o jednotlivých problémech a úspěších, což je zaměstnanci kladně hodnoceno, protože dochází k bezprostřednímu pracovnímu kontaktu.

Navazující graf 14 potvrzuje úzkou návaznost na graf 10. Zaměstnanci jsou o výsledcích, opatřeních a dalších pracovních úkolech seznámeni písemnou formou (101; 61,6 %).

Graf 16 prezentuje výsledky zjištění názorů zaměstnanců na ocenění jejich práce. Na otázku, zda zaměstnavatelé pochválili zaměstnance za poslední měsíc za jeho pracovní výkon, zazněly následující odpovědi. Celkem (58; 35,5 %) respondentů uvedlo, že určitě byli pochváleni, na druhém místě respondenti (42; 25,6 %) si nebyli jisti, jejich odpověď zněla, že byli spíše pochváleni. Dlouholeté pracovní zkušenosti z řízení podřízených zaměstnanců v kterékoli společnosti prokazují, že pochvala zaměstnance, zvláště je-li přednesena před ostatními členy kolektivu, je velmi povzbuzující. V tomto případě výsledky šetření nejsou příliš povzbudivé. Pouze 35,6 % prokazatelně pochválených zaměstnanců je poměrně nízké procento. Na druhou stranu je nutné poznamenat, že je otázkou, jakou formu prezentace o ocenění své práce si zaměstnanci představují.

Podle grafu 17 pro zaměstnance je pro jejich každodenní pracovní výkon velmi podstatná kvalitní atmosféra na pracovišti. Na otázku, zda pracovní atmosféra na pracovišti ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance, zazněly následující odpovědi. Pro 69 (42,1 %) zaměstnanců je pracovní atmosféra spíše podstatná, pro dalších (40; 24,4 %). Zkušenosti mnoha odborníků, kteří se zabývají dlouhodobě různými celostátními výzkumy pracovní problematiky potvrzují, že zkušenosti zaměstnanců jsou velmi rozdílné, přičemž velký podíl na celkové atmosféře má kultura organizace. Přesto je možné hodnotit tuto otázku velmi úspěšně, což potvrzuje vysoké procento spokojených respondentů.

Soulad mezi vykonávanou prací a finančním ohodnocením zaměstnanců deklaroval graf 18. Z celkového počtu 164 respondentů uvedlo (85; 51,8 %), že soulad mezi nimi určitě

existuje. Druhá skupina respondentů (32; 19,5 %) uvedla, že soulad spíše existuje. Při porovnání výsledků obou položek může být vlastník společnosti spokojen, protože obdržel vysoké procento kladných odpovědí od svých zaměstnanců.

Motivace a demotivace jsou dva faktory, kterými se zabývají manažeři ve většině podnikatelských subjektů bez ohledu na to, ve kterém odvětví a oboru podnikají. Následující tři grafy prezentovaly výsledky týkající se motivace a demotivace zaměstnanců ve společnosti.

Graf 19 prezentoval výsledky odpovědí respondentů, který motivátor považují za nejdůležitější. Na prvním místě jsou respondenti, kteří spoléhají na jistotu zaměstnání (55; 33,5 %). Na druhém místě je skupina respondentů, kteří považují za nejdůležitější motivátor pro ně výši mzdy (51; 1 %). Z hlediska hodnocení současné situace na trhu práce, přestože zaměstnanost je ve srovnání s předcházejícími obdobími v České republice nízká, respondenti ocenili, že společnost, ve které jsou zaměstnání, si vede úspěšně a nemusí mít obavy, že by obdrželi výpověď ze zaměstnání.

Graf 20 prezentoval odpovědi, který benefit poskytovaný zaměstnavatelem považují pro sebe za výhodný. První místo patří penzijnímu připojištění (72; 43,9 %). Na druhém místě je příspěvek na stravování (62; 37,8 %). Jedná se o benefity, které jsou standardní, většinou jsou uplatňovány také u jiných zaměstnavatelů. Nabízené benefity, kromě dalších benefitů pro zaměstnance, jsou v prezentované společnosti nabízeny již několik let a vždy se těší velkému zájmu zaměstnanců.

Graf 21 prezentoval názory respondentů na to, který faktor považují ve společnosti za demotivující. Jako nejvíce demotivující respondenti určili faktor nejistoty zaměstnání (86; 52,4 %), na druhé místo zařadili nespravedlivou kritiku (35; 21,3 %). V grafu 15 odpovídali respondenti na otázku, který motivátor považují za nejdůležitější, nejčastější odpověď byla, že jistotu zaměstnání. Nyní, u grafu 17, potvrdili, že pro ně je demotivujícím faktorem nejistota zaměstnání. Oba faktory tak tvoří spojitou nádobu.

Graf 22 prezentuje odpovědi na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s možnostmi kariérního postupu, které jim společnost nabízí. Na první místo respondenti zařadili odpověď, že jsou určitě spokojeni (85; 51,8 %). Další respondenti (32; 19,5 %) uvedli, že jsou spíše spokojeni. Vysoké procento kladných odpovědí respondentů svědčí, že vlastník společnosti a jím pověřený management otázce dalšího vzdělávání zaměstnanců věnují pravidelnou pozornost, informují zaměstnance o možnostech postupů na vyšší pracovní

pozice nebo na jinou, těžší a odpovědnější práci pokud dostatečně prokáží své pracovní schopnosti.

Na graf 18 navazuje graf 23, kdy na otázku, jim společnost umožňuje rozvíjet v zaměstnání jejich profesní schopnosti, odpověděli respondenti následovně: celkem (72; 43,9 %) uvedli, že určitě mají možnost rozvíjet své pracovní schopnosti. Skupina na druhém místě potvrdila, že spíše mají možnosti (36; 21,9 %). Z celkových výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou dobře informováni o podmínkách, které jim společnost vytváří a také nabízí.

Respondenti v grafu 24 na otázku, jak vnímají, a tedy hodnotí prostředí ve společnosti, uvedli následující odpovědi. Celkem (96; 58,6 %) respondentů ho hodnotí jako vyhovující, na druhém místě respondenti jako částečně vyhovující (35; 21,3 %). Autorka dotazníku si uvědomovala již při tvorbě této otázky, že odpovědi zřejmě budou hodně různorodé, protože je možné říci, že každý zaměstnanec má na prostředí, ve kterém pracuje, odlišný názor. Bylo pouze otázkou, kde je hranice každého zaměstnance mezi pojmem vyhovující a částečně vyhovující.

Graf 25 nabízel respondentům otázku, zda pracují samostatně nebo v týmu apod. Na prvním místě byli respondenti, kteří ve společnosti pracují samostatně (81; 49,4 %). Na druhém místě je skupina respondentů (57; 34,8 %), která uvedla, že pracuje v týmu. Na třetím místě byla skupina, která uvedla, že pracují občas v cizí společnosti (16; 9,7 %). Poznámka: V tomto případě se jednalo spíše o to, že určitá část z této skupiny nepochopila, že pracují třeba jeden týden nebo dva v jiné společnosti, ale stále jako zaměstnanec společnosti, která ho vyslala k jinému podnikateli v rámci poskytování nových produktů společnosti a s tím spojených služeb. Respondenti pracují často několik dní mimo vlastní společnost.

Graf 26 byl výsledky pro vlastníka zajímavý. Respondenti odpovídali na otázku zda neuvažovali nebo neuvažují o odchodu ze společnosti. Celkem (106; 64,6 %) respondentů uvedlo, že o odchodu ze společnosti rozhodně neuvažují. Dalších (31; 18,9 %) respondentů uvedlo, že spíše o odchodu neuvažují. V tomto případě se lze oprávněně domnívat, že takovéto postoje respondentů vyplývají z toho, že jsou v zaměstnání spokojeni, protože firma prosperuje a dává jim jistoty.

2.8 Spokojenost vedení se systémem odměňování

Vlastník společnosti na náš dotaz, jak je spokojen s tím, jak se vyvíjí a v praxi uplatňuje systém odměňování, který společně s odborníky na pracovní právo vytvořil a zavedl, předal své stručné odpovědi.

V počátcích svého podnikání začínal běžným standardem, definoval si tehdy velmi jednoduchou strategii, jak postupovat, aby zaměstnancům mohl za jejich práci pravidelně vyplácet finanční odměnu. S postupným rozšiřováním společnosti se ukázalo, že bude nutné celý systém přehodnotit a modernizovat. Především vytvořit vlastní organizační kulturu a následně definovat hodnoty tak, aby mohl ve spolupráci s odborníky vytvořit samostatnou strategii odměňování, jak mu vysvětlili. Jednalo se o etapu, ve které musel odborníkům věřit. S ohledem na pokračující rozvoj společnosti bylo nutné pracovat perspektivně, což znamenalo vyhodnotit stávající cíle a definovat cíle nové včetně zabývání se pravidelným hodnocením trhu, na kterém jeho společnost působila.

Poté nastala ještě náročnější etapa práce, kterou bylo vypracování nové struktury odměňování včetně vytvoření systému odměňování, tj. platových stupňů apod. Po zpracování a také ověření celého systému se rozhodl, že problematiku mezd a dalších činností jako celku předá outsourcingové společnosti, která povede mzdové účetnictví podle nově vypracovaných zásad. V závěru svých poznatků vlastník sdělil, že je se stávajícím systémem, který funguje už třetím rokem, spokojený a zatím nic na něm měnit nehodlá.

O několik dní později vlastník společnosti poslal ještě doplňující názory.

Zajímavé bylo hodnocení spokojenosti vedení společnosti se stávajícím systémem odměňování. Aby člověk hodnotil sám sebe, to lze, ale logicky může mnoho lidí napadnout myšlenka, že vše bylo přikrášleno. Na názor vlastník odpověděl, že je to možné, ale k čemu by mu to bylo. Hrál by nefér vůči sobě a ničím by si nepomohl.

- O množství objemu finančních prostředků na každý rok rozhodují na základě dosažených hospodářských výsledků.
- Je logické, že musím respektovat zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a další opatření. Odborová organizace ve společnosti není.
- Nemám čas pravidelně sledovat vše, co má souvislost s odměňováním zaměstnanců. To má na starosti personální úvar, který mi předává pravidelné informace o situaci na

trhu, ve kterém také podnikám. Zejména se to týká problematiky mezd a jejich výše včetně odměňování.

- Jednou ročně, zpravidla v posledním čtvrtletí roku, mají zaměstnanci možnost písemně se vyjádřit k návrhům na benefity.
- Na otázku, čím jsou pro mne mzdy pro zaměstnance, odpovídám takto: 1. Udržet si díky jejich výši konkurenční výhodu, kterou zatím mám. 2. To je podmíněno konkurenceschopností mé společnosti na spotřebitelském trhu. 3. Požaduji po zaměstnancích, aby byli kreativní a flexibilní. 4. Aby byly na pracovištích udržovány takové pracovní vztahy, aby bylo možné bez problémů splnit mnou definované cíle. 5. Přes některé občasné problémy se společnosti daří plnit schválené cíle, proto není důvod, aby zaměstnanci museli přicházet o odměny, benefity apod. 6. Z tohoto důvodu jsem přesvědčen, že lze situaci v odměňování zaměstnanců hodnotit jako velmi dobrou.

2.9 Vliv interních vlivů na systém odměňování

Interní vlivy jsou definovány v podkapitole 1.8 a v její části 1.8.1. Patří mezi ně organizační struktura celého podnikatelského subjektu, definování cílů, tj. prognóza budoucího vývoje, pracovní podmínky zaměstnanců, zdroje společnosti, především lidský kapitál a jeho využívání, vlastnictví informací, péče o finanční zdroje (Barták, 2007). K vnitřní motivaci patří za prvé obsahově atraktivní činnosti, které v praktické rovině prezentují téměř všechny podnikající subjekty. Právnícké osoby a také živnostníci podnikají z důvodů, protože jsou přesvědčeni, že mohou spotřebitelům předložit zajímavou nabídku. Druhou variantou jsou atraktivní povolání, jejichž atraktivnost vytváří sama spotřebitelská veřejnost svou poptávkou po konkrétním produktu nebo službě. V analytické části prezentovaná společnost podniká v oblasti IT komunikací, která je již několik let považována za prestižní obor. Tomu také odpovídají mzdové požadavky osob, které mají v tomto oboru odpovídající vzdělání a k tomu také jako bonus délku praxe. Platí, že čím je delší, tím lépe. Podle názoru autorky to ale vždy nemusí být objektivní pohled. V této souvislosti je vhodné zmínit odpovědnost. Zaměstnanec, který se problematikou IT technologií tzv. živí, velmi dobře ví, jak vysokou odpovědnost za svůj pracovní výkon má. Stačí malá chyba a pro subjekty, které software společnosti

používají, to může znamenat doslova katastrofu. Z tohoto důvodu je požadavek na odváděný nadstandardní pracovní výkon a vysokou odpovědnost oprávněný.

Podávání pracovního výkonu je dalším oprávněným požadavkem na kvalitu práce. Pracovní povinnosti jsou jednoznačně deklarovány v pracovní smlouvě. Je v ní také stanovena cena práce za odváděný pracovní výkon včetně dalších složek výkonového odměňování. Zatímco první složka je dána jako fixní, výkonové odměňování je nenárokovou složkou, o jejíž výši rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec. Na otázku, zda je možné sdělit konkrétní údaje, zda a v jaké výši vlastník společnosti na základě zdůvodnění manažerů krátil výkonnostní odměny, došla odpověď, že za posledních pět let to bylo ve výši 6,5 procenta.

2.2.5 Analýza externích vlivů na systém odměňování

Zejména v posledních třech letech se na trhu práce v České republice projevuje nedostatek kvalitních zaměstnanců, lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 301) upozornil, že s ohledem na situaci na trhu práce v jednotlivých zemích je bezpodmínečně nutné dbát na to, aby si organizace získala, a především udržela lidi, které potřebuje. To se také týká uchazečů o zaměstnání. Podle Armstronga se „v každém případě jedná o klíčovou část procesů řízení lidských zdrojů“. Vlastník společnosti a jím pověřený management průběžně sledují aktuální situaci na trhu práce, protože vlastník uvažuje, že by své podnikatelské aktivity dále rozšířil. Aby toho byl schopen, musí splnit tři základní předpoklady. Touto činností pověřil personální management.

Za prvé bylo nutné vypracovat plány zabezpečování lidských zdrojů a definovat způsoby pro hledání nových zaměstnanců na pozice ve vlastní společnosti z vlastních zaměstnanců. Další částí postupu je úkol opět pro personální management. Má za úkol vytvářet vzdělávací programy, aby se zaměstnanci přímo v praxi naučili novým dovednostem. Pokud se tento úkol nepodaří efektivně a kvalitně zvládnout, je možné hledat nové příležitosti mimo společnost. Zvolený postup umožňuje flexibilitu ve využívání lidských zdrojů zároveň se schopností rychle se adaptovat na nové podmínky. Třetím faktorem je vypracování plánu stabilizace zaměřeného na udržení stávajících zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 311-312). Podle názoru Šikýře (2012, s. 72) je důležité navázat komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o práci. Pokud vše se bude konat, jak má, ještě více vzroste vzájemná informovanost.

Až do této doby napsaný text je návodem potvrzujícím, že pokud chce kterýkoli podnikatel, zaměstnavatel získat zaměstnance, musí s nimi již při prvním kontaktu jednat otevřeně, realisticky, neslibovat něco, co by nebylo možné splnit. Pro rozhodování, zda jednotlivec nové místo přijme nebo ne, je vždy zásadní informace o tom, jak je práce na konkrétní pracovní pozici odměňována, jaké k ní náleží další finanční možnosti včetně benefitů apod. Zejména v posledních letech panuje na trhu práce v České republice určité napětí, protože se stále více projevuje nedostatek vysoce kvalifikovaných lidí, zejména v některých oborech je situace doslova vážná. Patří k nim také profese, které potřebuje nutně k dalšímu rozvoji prezentovaná společnost. IT technici jsou doslova nedostatkovými pracovními silami. Z tohoto důvodu vlastník společnosti sestavil pracovní tým z odborníků na tuto problematiku. Mají za úkol připravit krizový plán, ano, skutečně krizový plán, protože tzv. „ajtáků“, jak se také v médiích píše, je stále větší nedostatek. Pro firmu by to znamenalo vážné ekonomické problémy.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Výkonové odměňování

Je logické, že většina podnikajících subjektů má vypracován způsob, jak iniciovat své zaměstnance k plnění nadstandardních, často neplánovaných, pracovních postupů.

V současné době management společnosti připravuje nový systém výkonového odměňování. Podmínkou je, že musí navázat na další hodnotící kritéria, která je schopen zaměstnanec objektivně zvládnout svými individuálními schopnostmi anebo zvýšeným pracovním úsilím. Pro management to bude znamenat, že musí zvýšit počet hodnotících faktorů číselných i kvalitativních. V současném období to nebude snadné. V současné době management stanovil do konce roku 2020 v tabulce 6 uvedená kritéria pro

hodnocení individuální výkonnosti zaměstnanců s tím, že v prvním čtvrtletí roku 2021 budou vyhodnocena a v případě potřeby rozšířena o kritéria další.

Hodnotící kritéria	Výše prémie v %
Kvalita práce	3 %
Přístup k plnění pracovních úkolů	2 %
Dodržování bezpečnosti práce	1,5 %
Podávání podnětných návrhů	2 %
Plnění nadstandardních úkolů	3,5 %

Tabulka 9. Hodnocení individuální výkonnosti – kritéria. Zdroj: a. s.

Tabulka 9 definuje nová kritéria navržená pro rok 2020, které management chápe jako kritéria zkušební. Předpokládá, že po vyhodnocení je bude konzultovat s vlastníkem, následně s největší pravděpodobností budou provedeny úpravy.

Hodnotící kritéria	Výše prémie v %
Kvalita práce	2 420 000
Přístup k plnění pracovních úkolů	1 800 000
Dodržování bezpečnosti práce	1 200 000
Podávání podnětných návrhů	3 870 000
Plnění nadstandardních úkolů	3 260 000
Celkem	12 550 000

Tabulka 10 Hodnocení individuální výkonnosti – kritéria. Zdroj: a. s.

K otázce benefitů. Když se s nimi v České republice začínalo, nikdo tehdy netušil, jak se velmi brzy stanou žádanými. Dnes jsou využívány k motivaci zaměstnanců, kteří si je mohou vybírat na základě dosažených a ekonomicky vyhodnocených pracovních výsledků. Mnoho firem zavedlo a do dnešní doby udržuje tzv. kafeteria systémy, kdy si zaměstnanci mohou benefity vybrat ze široké nabídky podle svého uvážení.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

1. Analyzovat stávající stav a kvalitu pracovního výkonu a na základě zjištěných kladů i záporů vypracovat plán strategie hodnocení pracovního výkonu.
2. Plán nejprve ověřit na malém pilotním průzkumu, zda bude realizovatelný a bude mít pro společnost a zaměstnance efekt.

3. V plánu definovat všechna kritéria, která mají vliv na pracovní výkon.
4. Připravit nové motivační systémy.
5. S výsledky plánu seznámit zaměstnance.

Pro zkvalitnění další činnosti společnosti, která se již několik let úspěšně rozvíjí, je nutné pro další zkvalitnění činnosti přijmout další opatření:

Provedení analýzy stávajícího prémiového řádu

Premiový řád je již zastaralý a neodpovídá současné ekonomické situaci prezentované společnosti a v mnoha faktorech ani současné situaci na trhu práce. Je nutné upřesnit, že to nebude snadné, protože po několika letech ekonomických úspěchů české ekonomiky zcela určitě dojde s ohledem na současnou situaci k avizovaným problémům. To nic nemění na faktu, že společnost musí být na další vývoj připravena.

Odměňování zaměstnanců za pracovní výkon

Stávající systém odměňování je založen na základním mzdovém tarifu, na který navazuje finanční vyčíslení osobního hodnocení vycházejícího z daného standardu, který je každoročně aktualizován, dále z příplatků, jejichž podmínky jsou také standardně definovány. Nelze přehlédnout možnost vyplácení premií. Mzda zaměstnance je a bude nadále stanovována podle základních tarifů a v kontextu s nimi budou zohledňovány odpovědnost za práci a její náročnost, složitost přidělené práce, dosažené pracovní výsledky. Předpokladem je, že zaměstnanci se budou snažit plnit nečekané nadstandardní úkoly, odpovídající jejich kvalifikaci. S ohledem na skutečnost, že se jedná o zaměstnání, které je svou profesí tvůrčí, nelze definovat přesně časové úseky za jednotlivé profese. Platí, že osobní ohodnocení je nenárokovou složkou, tj. zaměstnanec na ni nemá právní nárok.

Příplatky jsou definovány v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Mezi nárokové patří např. za práci přesčas v pracovní dny – 25 %, za práci v sobotu a v neděli – příplatek 10 % průměrného výdělku, za práci ve dnech státního svátku příplatek ve výši 100 %. Nenárokovou složkou mzdy jsou např. příplatky za vedení pracovní čety v případě hromadné zakázky u nového podnikatelského subjektu při zavádění komplexní počítačové internetové sítě.

Finanční úspory

Po analýze několika možností, kde hledat finanční úspory, se jeví pro společnost jako efektivní místo klasických finančních odměn za odváděný pracovní výkon apod., což znamená pro společnost další finanční náklady, využít různé benefity, které společnost nabízí ve svém benefitovém programu. Otázkou je, zda budou dostatečně využívány zaměstnanci z důvodů, že nabízené benefity jsou pro ně zajímavé a často také netradiční. Faktem je, že většina subjektů při navrhování nabídky benefitů již vychází z dlouholetých zkušeností. Objevují se první zkušenosti, že zaměstnanci mají stále větší zájem o tzv. volnočasové zaměstnanecké benefity, které jsou definovány v zákonu o daních z příjmů v ust. § 86 odst. 9. Mohou se tedy s nimi seznámit všichni zaměstnanci, kteří mají o benefity zájem.

V této souvislosti se benefity jeví jako velmi výhodný faktor, protože zaměstnavatelům šetří nezanedbatelné finanční částky v jejich rozpočtech. Proč tomu tak je. Daňová legislativa dává zaměstnavatelům následující možnosti:

- U zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, tzn, že zaměstnavatel musí z příjmu odvést 19procentní daň z příjmu. Rozdíl je v tom, že neodvádí zákonné a sociální pojištění.
- Zaměstnanec - po obdržení benefitu nedochází ke zdanění, ani neodvádí povinné odvody na zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnavatel dostane o 32 % vyšší reálnou hodnotu na rozdíl od mzdy. Zaměstnavatel má o 24 % nižší výdaj (Kudrnová, 2014).

ZÁVĚR

Odměňování zaměstnanců patří k tématům, které stojí v popředí pozornosti všech, kterých se tato problematika dotýká. Zájmem zaměstnavatelů je mít k dispozici kvalitní zaměstnance, kteří budou plnit kvalitně své pracovní povinnosti. Zájmem zaměstnanců je za odvedený pracovní výkon obdržet v případě, že své povinnosti řádně plní, odpovídající finanční ohodnocení. Na tomto postupu se musí shodnout obě strany.

V bakalářské práci byla představena akciová společnost ADZX s komplexním systémem odměňování na mnoha úrovních. Nebylo snadné získat některou ze společností ke spolupráci. Několikrát zazněly argumenty, proč není zájem. Nakonec se úsilí podařilo, ale za podmínky vlastníka, že společnost bude anonymizována a bude striktně dodržován zákon o ochraně údajů. V práci jsou analyzovány všechny aspekty ovlivňující spokojenost zaměstnanců s odměnou za jimi odvedenou práci a jejich pracovní motivaci. Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti ADZX je položen do kontextu aktuálních trendů v systémech odměňování. Následně jsou vypracovány vlastní návrhy na změny pro společnost ADZX, týkající se zlepšení v těchto oblastech. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracování návrhu ekonomického zhodnocení a návrh úspor finančních prostředků. Bakalářská práce má dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. Dílčím cílem teoretické části bylo seznámení s uplatňovanými trendy v oblasti systémů odměňování zaměstnanců a teoretickými poznatky, které je možné následně uplatnit v praktické části. Jedná se o trendy, které jsou v popředí pozornosti několik let. I když je někteří autoři na základě různých výzkumů apod. vytvořili před více než deseti lety, jsou stále aktuální a stále se na ně v knižní a internetové podobě odvolávají současní autoři, kteří se danou problematikou také zabývají s cílem obohatit je o nové poznatky současné doby.

Praktická část představuje akciovou společnost, jejíž vlastník kdysi začal podnikat jako společnost s ručením omezeným a na rozvoj společnosti si musel půjčit finanční prostředky od banky. Skutečností ale také je, že začal podnikat ve svém oboru již v době, kdy ještě nebyly k dispozici takové technologické možnosti, jako je tomu nyní. Přesto se mu podařilo malými kroky postupovat dopředu až k rozhodnutí podnikat v rámci akciové společnosti. Jediný rozdíl byl v tom, že už si na navýšení počátečního kapitálu nemusel půjčovat finanční prostředky od některé z bank. Za léta usilovné práce si vytvořil dostatečný základ pro další rozvoj.

S ohledem na téma bakalářské práce byla praktická část zaměřena na problematiku odměňování spojenou s motivací zaměstnanců. Motivace je sama o sobě faktorem, který nelze přehlédnout. To si vlastník společnosti sám velmi dobře uvědomoval a uvědomuje. Z tohoto důvodu proto dlouhodobě usiloval o efektivnější nakládání s finančními prostředky. Aby měl jistotu, že mu v tomto ohledu pomohou také vlastní zaměstnanci, po několika letech od posledního kvantitativního šetření zorganizoval kvantitativní šetření nové, které mu poskytlo v konečném výsledku potřebná data. Ve stanovených třech hypotézách zaměstnanci odpověděli na otázky, které vlastníka zajímaly. Za prvé bylo potvrzeno, že pro 55 % respondentů je nejdůležitějším faktorem při hodnocení význam pracovní pozice. Druhá hypotéza potvrdila, že více než 50 % respondentů je přesvědčeno, že odměňování za odvedenou práci je ve společnosti spravedlivé a odráží nasazení při výkonu práce. Třetí hypotéza vlastníkově společnosti potvrdila, že 45 % respondentů je názoru, že hlavní příčinou případné demotivace není nízká mzda, ale všeobecně nejistota v zaměstnání. Praktická část bakalářské práce tak potvrdila, že zaměstnanci si uvědomují důležitost znalostí a praktického uplatňování mzdové problematiky, odměňování zaměstnanců a nutnost motivace ze strany zaměstnavatele. V takovémto případě jsou zaměstnanci ochotni aktivně se společně se zaměstnavatelem podílet na rozvoji společnosti, díky které má společnost zisky a může spravedlivě zaměstnance odměňovat.

SEZNAM ZDROJŮ

ADAMS, John Stacy, 1965. Inequality in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press. Vol. 2, pp 267-299. ISSN 0022-1031.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephens TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-86851-68-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA Jiří; MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

COVEY, Stephen R., 1994. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. Praha: Pragma. ISBN 80-85213-41-9.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, Helena, 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-X 28.

HOMOLA, Miloslav, 1977. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 85-614-4787-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Irena, 2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN n80-7179-453-8.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3823-9.

NUTTIN, Joseph, 1984. *Motivation, planning and action: A relational study of behavior dynamics*. Psychology Press: Routledge.

PLHÁKOVÁ, Alena, 2004. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1499-3.

PROŠKOVÁ, Petra, Jana Ada KUBÍČKOVÁ a Michaela DAŇKOVÁ, 2014. *Koučování týmu: jak my to vedeme*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4871-9.

SCHIELDS, J. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-0-52182-046-2

STOREY, John. *From personnel management to human resource management*. V: Storey, John. (ed.): *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989. ISBN 978-18-615-2508-6.

STÝBLO, Jiří, 2014. Řízení a hodnocení pracovního výkonu v organizaci. *Práce a mzda*, roč. 2014. č. 6-7. ISSN 0032-6208.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-24-74151-2.

ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al., 2016. *Abeceda mzdové účetní ...*. Olomouc: ANAG. *Práce, mzdy, pojištění*. ISBN 978-80-7263-990-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha. Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VROOM, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. 331 p. New York: Willey. ISBN 978-07-879-0030-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

DAUC.CZ. *Mzdy a odměny z hlediska zákoníku práce v kostce*. [online]. 5. 8. 2009. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=33972&well=ucetnikavarna>

URBAN, Jan. *Motivační nástroje vedoucího. Práce a mzda*. [online]. 2016. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivacni-nastroje-vedouciho>

Dokumenty

Rozsudek ze dne 13. Května 1986. *Bilka-Kaufhans GmbH proti Karin Weber von Hartz*, 172/84, Recueil s. 1607, rozsudek ze dne 17. Května 1990, *Douglas Harvey Barber proti Gudardian Royal Exchange Assurance Group*, C-262/88, Recueil, s. I-1889.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Přehled teorií pracovní motivace.	17
Tabulka 2 Základní údaje o společnosti.....	29
Tabulka 3 Počet zaměstnanců v letech 2001-2020.....	32
Tabulka 4 Počet nemocných 2011-2018	34
Tabulka 5 Míra fluktuace 2011-2018.....	35
Tabulka 6 Přehled měsíční mzdy zaměstnanců.....	36
Tabulka 7 Přímé benefity pro zaměstnance v roce 2020.....	37
Tabulka 8 Celkový rozpočet na benefity zaměstnanců na rok 2020	37
Tabulka 9 Hodnocení individuální výkonnosti – kritéria v %.....	57
Tabulka 10 Hodnocení individuální výkonnosti – kritéria	57

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Počet zaměstnanců dle pohlaví v %.....	33
Graf 2 Rodinný stav v %.....	33
Graf 3 Počet respondentů podle vzdělání v %.....	33
Graf 4 Délka pracovního poměru v roce 2020 v %.....	34
Graf 5 Pohlaví respondentů v %.....	38
Graf 6 Věkové složení respondentů v %	39
Graf 7 Doba zaměstnání ve společnosti v %.....	39
Graf 8 Nejvyšší dokončené vzdělání v %.....	39
Graf 9 Nejdůležitější faktor při hodnocení systému odměňování v %.....	40
Graf 10 Hodnocení zaměstnanců dle skutečného pracovního výkonu v %.....	40
Graf 11 Spokojenost zaměstnanců s principy odměňování v %.....	41
Graf 12 Názory na spravedlnost hodnocení pracovního výkonu v %.....	41
Graf 13 Četnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v %.....	42
Graf 14 Forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v %.....	42
Graf 15 Výsledky hodnocení zaměstnanců v %.....	43
Graf 16 Pochvala zaměstnavatele na práci zaměstnance v %.....	43
Graf 17 Vliv atmosféry na pracovišti na pracovní výkon zaměstnance v %.....	44
Graf 18 Soulad mezi vykonávanou prací a finančním ohodnocením v %	44
Graf 19 Nejdůležitější motivátor pro zaměstnance v %.....	45
Graf 20 Nejvíce vyžadovaný zaměstnanecký benefit v %.....	45
Graf 21 Nejvíce demotivující faktor pro zaměstnance v %	46
Graf 22 Spokojenost s možností kariérního postupu v %.....	46
Graf 23 Možnost rozvíjení profesních schopností v %.....	47
Graf 24 Hodnocení prostředí společnosti zaměstnanci v %	47

Graf 25 Způsob vykonávání vlastní činnosti v %.....	48
Graf 26 Rozhodnutí o volbě zaměstnání v jiné společnosti v %	48

PŘÍLOHA 1

DOTAZNÍK

1. Můžete definovat, který faktor vás při hodnocení systému odměňování nejvíce motivuje?

- ☐ význam pracovní pozice ☐ odváděný pracovní výkon ☐ úroveň znalostí a dovedností
☐ osobnost zaměstnance

2. Myslíte si, že mzdový systém ve společnosti bere v potaz, aby jednotliví pracovníci na stejné pracovní pozici byli zaměstnavatelem hodnoceni podle skutečného pracovního výkonu?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

3. Jak často je hodnocen nadřazeným váš pracovní výkon?

- ☐ 1x měsíčně ☐ čtvrtletně ☐ 1x za rok ☐ nebyl jsem hodnocen/a

4. Jakou formou hodnocení vaše pracovní hodnocení probíhá

- ☐ rozhovor ☐ diskuse v kolektivu ☐ dotazník ☐ jiné

5. Jakým způsobem jste byl/a s výsledky hodnocení seznámen/a?

- ☐ písemně ☐ po skončení pohovoru ☐ nebyl jsem seznámen/a ☐ jiné

6. Jste spokojen/a s principy odměňování?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

7. Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců ve společnosti je spravedlivé?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

8. Pochválil vás nadřízený v posledním měsíci za odvedenou práci?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

9. Ovlivňuje atmosféra na pracovišti váš pracovní výkon?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

10. Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

11. Co je pro vás v práci nejdůležitějším motivátorem?

☐ jistota zaměstnání ☐ Zajímavá práce ☐ výše mzdy ☐ odborný růst ☐ jiné

12. Vyberte faktor, který vás nejvíce demotivuje

☐ nejistota v zaměstnání ☐ nízká mzda ☐ špatné vztahy na pracovišti ☐ nespravedlivá kritika

13. Kterým zaměstnaneckým benefitům dáváte přednost?

☐ penzijní připojištění ☐ příspěvek na stravování ☐ příspěvek na dovolenou ☐ jiné

14. Jste spokojen/a s možností kariérního postupu ve společnosti?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

15. Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne ☐ nevím

16. Jak hodnotíte pracovní prostředí, v kterém pracujete?

☐ vyhovující ☐ částečně vyhovující ☐ nevyhovující ☐ neumím zhodnotit

17. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?

☐ samostatně ☐ v týmu ☐ občas v jiné firmě ☐ jiné

18. Kdybyste stál/a před rozhodnutím, vybral/a byste si znovu tuto společnost?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ určitě ne ☐ spíše ne

Identifikační otázky

19. Pohlaví

☐ muž ☐ žena

20. Kolik je Vám let?

☐ méně než 24 let ☐ 25-29 let ☐ 30-49 let ☐ 50 a výše let

21. Kolik let jste zaměstnán/a ve společnosti?

☐ méně než 5 let ☐ 5-9 let ☐ 10-14 let ☐ 15-19 let ☐ 20 let a výše

22. Jaké máte nejvyšší dokončené vzdělání?

☐ střední ☐ střední vzdělání s výučním listem ☐ Střední s maturitní zkouškou
☐ Vysokoškolské bakalářské ☐ Vysokoškolské Mgr., Ing